عادل مبروك محمد



دور مؤسسات الأعمال في تنمية المجتمع بالاستعانة بتجربة الدول الآسيوية

دور مؤسسات الأعمال

في

تنمية المجتمع بالاستعانة

بتجربة الدول الآسيوية

إعداد دكتور

عادل مبروك محمد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

فهرس

مقدمة البحث

أولاً: مقدمة البحث:

يرجع المضمون العام لتنمية المجتمع إلى بداية هذا القرن على يد اثنان من الأمريكيين لا تربطهما علاقة ولا يعـرف أحدهما الآخر، كانا من بين أوائل رجال الأعمال في التاريخ العالمي، والذين أحدثا تغيرات وإصلاحات رئيسـية لتنميـة المجتمع، أولهما أندرو كارينجي والذي قام بتمويل المكتبـة العامة المجانية، وثانيهما جوليس روسينولد وتبني فكرة إنشاء النوادي الخاصة بالأطفال صغار السن، ورغم تشابه الهـدف النهائي لكلاهما إلا أن لكل منهما فلسفة مختلفة نشأت أساسـا من طبيعة وفلسفة كلاهما؛ حيث كانت فلسفة الأول هي فلسفة المالك، بينما فلسفة الثاني كانت فلسفة المدير [(١)].

ولا شك أن كثير من المنظمات الأمريكية لا تزال تتبـع وجهة نظر كارينجي مـن تقـبلهم أن فلسـفة قـوة المـال والاقتصاد مسئولة عن تنمية المجتمع، والتي تعتمـد علـى

---

(١) P. F. Drucker, "The New Meaning of corporate social Responsibility", from Business policy and strategy concepts and Rcadings, D. J. Mccarthgy, et. Al., IRWIN Hanewood, Illinois, ١٩٨٧, pp. ١٤١ – ١٥٠.

فلسفة الرجل الغني كمصلح اجتمـاعي. ويعتبـر كـارينجي صاحب فكرة المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال [٢].

وهناك العديد من المصطلحات الكثيرة التي أطلقت علـى مضمون المسئولية الاجتماعية [٣]، مثل مصـطلح الاهتمـام الاجتماعي [٤]، ومصطلح الضمير الاجتماعي [٥] ومصطلح المشاركة الاجتماعية [٦]، ومصطلح الاستجابة الاجتماعية[٧] ومصطلح المسئولية الاجتماعية [٨].

---

(٢)Ibid., P. ١٤٤.

(٣)M. T. Cottrill, "Corporate social responsibility and selected industry level economic considerations, (social responsibility), ph. D. Thesis, the university of Connecticut, ١٩٩١.

(٤)Social conscern.

(٥)Social conscinco.

(٦)Social Involvement.

(٧)Social Response.

(٨)Social Responsibility.

كما يفرق سميث [٩] بين مصطلح المسئولية [١٠] والمتعلقة بمسئولية التخصيص لبعض الجوانب مثل تكلفـة المحافظـة على البيئة وتكلفة الاختراعات الآمنة وتكلفة الخسارة الناشئة عن الغياب وكلها تكلفة اجتماعيـة داخليـة علـى مسـتوى المنظمة، وبين المنفعة العامة وهو مصطلح قانوني يسـتخدم عندما تمارس الدولة سيادتها من نـزع ملكيـة الأراضـي والعقارات بهدف المنافع العامة كالصحة والأمـن القـومي والمرافق ومعدلات التلوث المسموح بها، وبـين المسـئولية الاجتماعية والتي تتعلق بجانبين من وجهة نظره أولهما يتعلق بجودة وأمان منتجات المنظمة، وثانيهما يتعلـق بـالطرق أو الوسائل التي تتعامل مـن خلالهـا المنظمـات مـع القـيم الاجتماعية السائدة، وبين التنظيم الذاتي الداخلي [١١] والـذي يستخدم كميثاق شرف لممارسة المهنة على اعتبار أن ذلـك

---

(٩) R. R. Smith, "Social Resposnibility: "A term we can Do – Without", From corporate social policy, Selections, from business and society Review, Ed, R. L., Heilbroner & P. London, Addision – Wesley publishing Co, London, ١٩٧٥, pp. ٢٥ – ٢٩.

(١٠) Accountability.

(١١) Self Regulation.

شيئًا ذاتيا داخل الفرد يتحتم العمل به كنوع من الرقابة الذاتية الداخلية.

كما يوضح كلا من ميرراي ومونتانـارا [١٢] أن هنـاك العديد من التعريفات العلمية للمسئولية الاجتماعيـة، والتـي ينشأ عنها الاخـتلاف فـي المضـمون والأبعـاد لأنشـطة الاستجابة الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال، ويدللا على ذلك من خلال أنشطة الاستجابة الاجتماعية كما يراها العديد من الكتاب على النحو الآتي:

١- إن المسئولية الأساسية لمنظمة الأعمال هي صـنع الربح (فريد مان ١٩٦٢).

٢- إن المسئولية الاجتماعية للمنظمة هي التوجه فيمـا وراء الحصول على الربح (بك مان ١٩٧٥).

٣- يقصد بالمسئولية الاجتماعية الاتجـاه فيمـا وراء المتطلبات الاقتصادية والقانونية – (حيرو ١٩٦٣).

---

[١٢] K. B. Murray & J. R. Montanari. "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integ rating Management and Marketing theory". The Academy of Management Review, oct ١٩٨٦. pp. ٨١٥ – ٨٢٧.

٤- يقصد بالمسئولية الاجتماعية القيام بالأنشطة الاختيارية (والنج وماني ١٩٧٢).

٥- إن المسئولية الاجتماعية هي القيام بالأنشطة الاقتصادية والقانونية والاختيارية (ستينر ١٩٧٢).

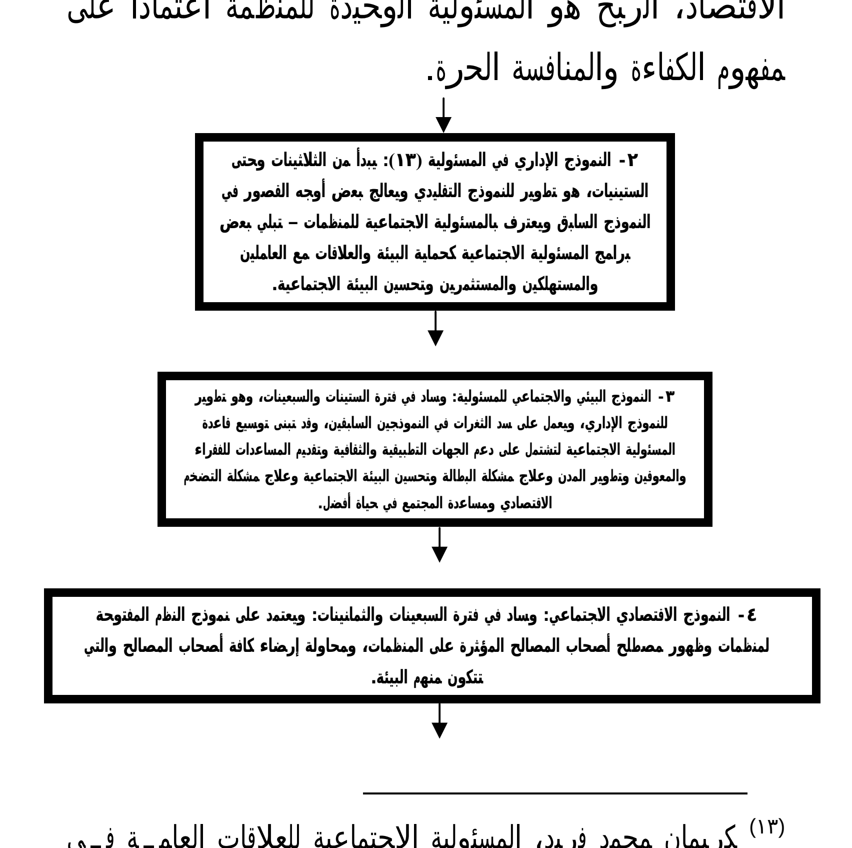
٦- تتعلق المسئولية الاجتماعية بالنظام الاجتماعي الموسع (الينر ووالتون ١٩٦١).

٧- يقصد بالمسئولية الاجتماعية المسئولية عن العديد من مجالات المشاكل الاجتماعية (ماي وآخرين ١٩٧٦).

٨- إن المسئولية الاجتماعية هي صنع وتقديم الشعور والإحساس بالمسئولية الاجتماعية (اترمان وبيير ١٩٧٦، سينري ١٩٧٥).

٩- المسئولية الاجتماعية هي فعل ما هو اجتماعي حيث إن العميل يدفع الأموال للمنظمة من أجله (دركر ١٩٧٧). وقد مر مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمات بعدة مراحل أساسية يمكن التمييز فيما بينها كما يوضح ذلك الشكل رقم (١).

١- النموذج التقليدي أو الكلاسيكي من بداية القرن حتى الثلاثينات، يعتمد على أنصار المدرسة الكلاسيكية في الاقتصاد، الربح هو المسئولية الوحيدة للمنظمة اعتمادا على مفهوم الكفاءة والمنافسة الحرة.



٢- النموذج الإداري في المسئولية (١٣): يبدأ من الثلاثينات وحتى الستينيات، هو تطوير للنموذج التقليدي ويعالج بعض أوجه القصور في النموذج السابق ويعترف بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات – تبلي بعض برامج المسئولية الاجتماعية كحماية البيئة والعلاقات مع العاملين والمستهلكين والمستثمرين وتحسين البيئة الاجتماعية.

٣- النموذج البيئي والاجتماعي للمسئولية: وساد في فترة الستينات والسبعينات، وهو تطوير للنموذج الإداري، ويعمل على سد الثغرات في النموذجين السابقين، وقد تبنى توسيع قاعدة المسئولية الاجتماعية لتشتمل على دعم الجهات التطبيقية والثقافية وتقديم المساعدات للفقراء والمعوقين وتطوير المدن وعلاج مشكلة البطالة وتحسين البيئة الاجتماعية وعلاج مشكلة التضخم الاقتصادي ومساعدة المجتمع في حياة أفضل.

٤- النموذج الاقتصادي الاجتماعي: وساد في فترة السبعينات والثمانينات: ويعتمد على نموذج النظم المفتوحة لمنظمات وظهور مصطلح أصحاب المصالح المؤثرة على المنظمات، ومحاولة إرضاء كافة أصحاب المصالح والتي تتكون منهم البيئة.

---

(١٣) كريمان محمد فريد، المسئولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٩، ص ٩١ – ٩٣.

٥- نموذج كارل أو نموذج المسئوليات الأربعة (١٤): وهو يفصل بين المسئولية الاقتصادية والقانونية واللتان لا تدخلان ضمن المسئولية الاجتماعية، وبين المسئولية الأخلاقية والمسئولية الاختيارية وهما جناحي المسئولية الاجتماعية.

شكل رقم (١)

التطور التاريخي لمفهوم المسئولية الاجتماعية

---

(١٤)T. L. Wheelen & J. D. Hunger, strategic management and Business policy Addison Wesley Publishing co. N. Y. ١٩٩٥, pp. ٧٢ – ٧٧.

المصدر

بتصرف من الباحث

ثانيا: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى بلـورة الفكـر الإداري المعاصـر والمتعلق بدور منظمات الأعمال في تنميـة المجتمـع، مـع إبراز تجربة الدول الآسيوية في هذا المجال، وأخيرا إيضاح كيفية الاستفادة مما سبق في تطبيقه بالنسبة لمنظمات الأعمال المصرية.

ثالثًا: المشكلة موضوع البحث:

تحتاج منظمات الأعمال، من وجهة النظر الاسـتراتيجية، إلى الأخذ في اعتبارها مسئولياتها نحو المجتمـع، ويشـير التراث العلمي المتعلق بدور المنظمات في تنميـة المجتمـع بوضوح إلى أنه عندما تتجاهل المنظمات مسـئولياتها تجـاه أصحاب المصـالح المـؤثرة والمجتمـع؛ فإنهـا تصـطدم بالتشريعات الحكومية التي تجبرها على الوفاء بمسـئولياتها تجاه المجتمع، وينبغي على منظمات الأعمال أن تدرك جميع

مسئولياتها إذا ما أرادت أن تمتلك زمام التحكم الكامل بداخلها وبشكل رئيسي فيما يتعلق بالكفاءة والفاعلية [١٥].

والمسئولية الاجتماعية هي فلسفة إدارية تتعلق بفكر الإدارة العليا للمنظمات، وتستطيع المنظمات أن تجعل المسئولية الاجتماعية نقاط قوة رئيسية أو مصدر تهديدات رئيسية لها [١٦].

كما تعتبر المسئولية الاجتماعية التزام إداري للقيام بإجراءات تقي وتنشط المنافع الإدارية لتتوافق مع رفاهية المجتمع ككل، ولا شك أن الاعتراف بكونها التزام؛ فإن ذلك يجعل وجودها ضروري ضمن المتغيرات المؤثرة الأساسية في عملية إدارة الاستراتيجية، وليت الأمر بهذه السهولة ولكن يحتوي على درجة عالية من التعقيد؛ حيث ينبغي تحديد الجماعات التي ستمارس المنظمة مسئوليتها الاجتماعية نحوها، وفي أي المناطق الجغرافية تقطن هذه الجماعات،

---

[١٥] Ibid, PP. ٧٢ – ٧٧.

[١٦] F. R. David, strategic Management, prentice – Hall International, Inc. London, ١٩٩٥. pp. ٩٦ – ٩٩.

وما هي المؤثرات الرئيسية داخل المجتمع والتي تؤثر علـى أداء المنظمة [١٧].

وتتزايد حدة اتجاه الرأي العام الأمريكي في الوقت الحالي للضغط على منظمات الأعمال للتوافق مع متطلبات سـلوك المسئولية الاجتماعية؛ حيث أدى ارتفاع مسـتوى، التعلـيم والثراء إلى إظهار عدم الالتزام الاجتماعي لسلوك المنظمات فضلاً عن زيادة الانتباه نحو المحتـوى الاجتمـاعي، وقـد أشهرت شركة Johns Manville إفلاسها نتيجـة حكـم قضائي لصالح العمال والعملاء بسبب الأمراض الناشئة عن الأسبستوس [١٨].

وبناء على ما سبق فإن المشكلة موضـوع البحـث مـن الناحية الأكاديمية تتمثل فـي أن لمنظمـات الأعمـال دور رئيسي في تنمية المجتمع من خلال الاعتبارات الآتية:

---

[١٧] S. C. Certo & J / P Peter, strategic Management A focus on process, Mc Graw – Hill publishing Co., ١٩٩٠, pp. ١٤ – ١٩ and ch. ٨.

[١٨] J. G. Thomas, Strategic Management concepts, practice, and cases, Marper & Row, publishers, N. Y., ١٩٨٨, pp. ٩٧ – ٩٩.

١- إن تجاهل المنظمات لمسئوليتها نحو تنمية المجتمع قد يعرضها لانتقادات حادة تـؤثر علـى صـحتها المالية والاقتصادية.

٢- إن عدم القيام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات يمثل تهديدات لتلك المنظمـات، وقـد يجبرهـا علـى الخضوع للتشريعات القانونية الصارمة.

٣- إن القيام بالمسئولية الاجتماعية يمكن المنظمات من التحكم الكامل في جميع عملياتها التشغيلية الداخلية، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والفاعلية لها[١٩].

٤- إن أداء المسئولية الاجتماعية يعكس فلسـفة الإدارة نحو المجتمع، فضلاً عن أن ذلك يحدد جوهر مدى تبني الإدارة لعملية إدارة الاستراتيجية من خـلال تضمين هذه المسئولية كجزء من رسالة المنظمة.

٥- إن إهمال المسئولية الاجتماعية قد يؤدي إلى إشهار إفلاس المنظمات.

٦- كلما زاد المستوى التعليمي لأفراد المجتمع وكلمـا ارتفع مستوى دخل الفرد، كلما كانت هناك حاجـة

---

[١٩] T. L. wheelen & J. D. Hunger, op. cit., p. ٧٣.

ماسة للقيام بالمسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.

٧- يعتمد مفهوم المسئولية الاجتماعية، دور المنظمات في تنمية المجتمع بصـفة أساسـية علـى القـيم الاجتماعية السائدة في المجتمع المحلي والقومي.

ويؤكد ما سبق الجدل العلمي الدائر حول مفهوم المسئولية الاجتماعية؛ حيث يقترح فريدمان [٢٠] أن المنظمـات لـيس لديها مسئولية اجتماعية تجاه المجتمـع إلا طاعـة القـانون وتعظيم ربح المساهمين.

كما يرى أنسيورن وآخرين [٢١] أنه من الضـروري أن يدرك رجال التسويق أهمية المسئولية الأخلاقية والاجتماعية، وإن كان هذا شرط غير كاف بالنسبة لرجال التسويق لكـي

---

[٢٠] L. D. wight, et, al. "Corporate failure as a means to corporate responsibility", Journal of Business Ethics, vol. ١٣, Dec. ١٩٩٤, pp. ٩٦٩ – ٩٧٨.

[٢١] S. Anusorn et al., "The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. ٢٣, winter ١٩٩٥, pp. ٤٩ – ٥٦.

يتم تنفيذهم بطريقة أخلاقية، وأن يكونوا مسئولون اجتماعيا، كما يضيف أنيسورن أن إدراك رجال التسـويق للمسـئولية الأخلاقية والاجتماعية يعتبر محدود نسبيا.

ويضيف جاكوب وإريك [(٢٢)] أن ظهور الشركات متعددة الجنسية خلق مشكلة المسئولية الاجتماعيـة، فمـن وجهـة نظرهما أي شعب سوف تسود قيمه وأخلاقياته.

ويؤكد جاكويواي [(٢٣)] علـى الصـعوبات التـي تواجـه المديرين في تنمية برامج المسئولية الاجتماعيـة للشـركة – وتظهر هذه الصعوبة من تعارض الاهتمامات والأولويات.

وأخيرا فإن نموذج الأداء الاجتمـاعي للشـركة (CSR) يوضح القصور في التـرابط والتكامـل فـي نمـوذج أداء

---

(٢٢) M. Jacob & R. Eric, Corparote social responsibility in a globalizing market, Advanced management Journal, vol. ٦٠ winter ١٩٩٥, pp. ٢٩ – ٣٢.

(٢٣) L. E. Jacquie, Ethical corporate social responsibility A framework for managers", Journal of Business Ethics vol ١٤, Feb. ١٩٩٥, pp. ١٢٥ – ١٥٢.

المسئولية الاجتماعية مما دعي الكتاب إلى معالجة ما به من عيوب [٢٤].

رابعا: تساؤلات البحث:

في ضوء أهداف البحث ومشكلته فإن التساؤل الرئيسـي للبحث يتمثل في: ما هو دور مؤسسات الأعمال فـي تنميـة المجتمع، ويشتق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعـة مـن التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما هو مفهوم دور مؤسسات الأعمال فـي تنميـة المجتمع؟ وما هي الأدوار المختلفة التي تقوم بهـا مؤسسات الأعمال في تنمية المجتمع؟

٢- ما هي مبررات القيام بالمسئولية الاجتماعيـة مـن قبل منظمات الأعمال؟

٣- ما هي المشاكل التي تعـوق المنظمـات مـن أداء دورها في تنمية المجتمع؟

---

[٢٤] S. Diane, "addressing a theoretical problem byreoriening the corporate social performance model. "Academy of Management Review, vol ٢٠, Jan ١٩٩٥, pp. ٤٣ – ٦٤.

إن أهم المسئوليات الاجتماعية في المستقبل وأكثرها تعاظما هو المسئولية عن خلق رأس المال، والذي يعتبر الوحيد الذي يمكن من خلق وتمويل وظائف الغد، وبمعنى آخر أكثر إيجازا؛ فإن المسئولية الاجتماعية الأولى لمنظمة الأعمال هي الحصول على أرباح كافية لتغطية التكاليف المستقبلية، فمنظمات الأعمال ذات الصحة الاقتصادية والمالية العليلة، في ظل اقتصاد مريض، ليس من المحتمل لها أن تتمكن من الوفاء بالقيام بأي مسئولية اجتماعية بأي حال من الأحوال.

وقد يتم النظر إلى المسئولية الاجتماعية على أنها إدارة معاملات أو تبادلات [٢٥] فيما بين المنظمة وبيئتها الخاصة بها [٢٦] ويوضح هذا الوصف المفهوم التسويقي كهيكل إداري يقوم بتوجيه قرارات وسلوك المنظمة بالنسبة لمسئوليتها الاجتماعية، ولذلك فإن إدارة المسئولية الاجتماعية ينظر إليها على أنها شكل من أشكال "إدارة منتج" والتي تسعى إلى تحديد سلوك المنظمة الملائم فيما يتعلق بفلسفتها

---

[٢٥] Management of exchange.

[٢٦] K. B. Murray & J. R Montanori, op. cit., p. ٨١٧.

وأخلاقياتها والتزاماتها الاجتماعية سواء داخل أو خارج المنظمة والمنظمة ذات المسئولية الاجتماعية هي تلك المنظمة التي تقوم بإنجاز الأهداف الاجتماعية المرغوبة والتي تتعلق بالتوقعات الأدبية والاقتصادية والقانونية والأخلاقية، فضلاً عن قدرتها على أداء الأنشطة المنوطة بها.

ويقترح أحد الكتاب [٢٧] أربعة مسئوليات أساسية تقع على كاهل المديرين، وتتمثل تلك المسئوليات في المسئولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والاختيارية [٢٨]، ويقصد بالأولى قيام المنظمات بتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع حتى تتمكن من الوفاء برد حقوق الدائنين والملاك، وتعرف الثانية من خلال الحكومة وما تصدره من تشريعات، ومن المحتمل أن تعمل المنظمات من خلال تلك التشريعات، ويجب إيضاح أن المسئولية الاقتصادية والمسئولية القانونية لا تدخلان

---

[٢٧] T. L. Wheelen & J. D. Hunger, op. cit. pp. ٧٢ – ٧٧.

C. Garfield, "Ethics and corporate social responsibility", Executive Excellence, Aug ١٩٩٥, pp. ٥ – ٩.

[٢٨] Discretionary.

ضمن المسئولية الاجتماعية، إذ أنهما يحددان ما ينبغـي أن تفعله المنظمات من أجل بقائها فقط.

وتحتوي المسئولية الاجتماعية على كلا مـن المسـئولية الأخلاقية والمسئولية الاختيارية فقط؛ حيث تتعلق المسـئولية الأخلاقية لإدارة المنظمات بالمعتقدات.

٤- ما هي الملامح الأساسية لدور مؤسسات الأعمـال في تنمية المجتمع بالدول الآسيوية؟

٥- ما هي أوجه الاستفادة التي يمكن تقديمها لمنظمات الأعمال المصرية بالنسـبة لـدورها فـي تنميـة المجتمع؟

خامسا: المفهوم العلمـي لـدور مؤسسـات الأعمال في تنمية المجتمع والأدوار المختلفـة التي تقوم بها مؤسسات الأعمال فـي تنميـة المجتمع:

ما زال الجدل محتدم حـول كيفيـة اسـتجابة منظمـات الأعمال لمسئوليتها الاجتماعية [٢٩]؛ حيث يـرى فريـق أن المسئولية الاجتماعية للمنظمات تتمثل في تحقيـق الأربـاح وتعظيم ثروة المساهمين، بينما يرى فريق آخر أن المسئولية الاجتماعية تتمثل في استجابة المنتظمات لالتزامها الشـرعي أو القانوني نحو البيئة التي تعمل فيها، ويثار الجـدل حـول تعريف المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مـن خـلال القضايا الآتية:

١- إن الاستثمار في الإنفاق الاجتماعي اليوم أدى إلى أرباح أكبر لمنظمات الأعمال في الأجل الطويل.

٢- إن لحملة الأسهم اهتمامات أخرى بخلاف تعظـيم الربح مباشرة.

٣- يخلق المجتمع منظمات الأعمال كإحدى الأعـراف المتبعة، وأكثر من ذلك يضـفي علـى منتجـات المنظمات صبغة المشروعية.

---

[٢٩] C. E. Tale, et. Al., Business police: Administratiove strategic, and constituency Issues, Business publications Inc., Texes, ١٩٨٧, pp. ٨٦ – ٩٠.

٤- على منظمات الأعمال التأثير في البيئة، وإذا لم تؤثر المنظمة في البيئة أو توانت في الاستجابة لمسئوليتها الاجتماعية، فإن النتيجة ستكون:

أ- أثر سلبي على الأداء سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

ب- ستتعاظم الانتقادات لمطالبة الشركة بتطبيق البرامج الاجتماعية نحو البيئة.

٥- ينبغي على المنظمة أن تمتلك الموارد الكافية لحل المشاكل الاجتماعية.

٦- إذا فشلت المنظمة في أداء رسالتها الاجتماعية؛ فإن القيود والقوانين الحكومية ستجبرها على ذلك.

ويرى دركر [٣٠] أن أول مسئولية اجتماعية لمنظمة الأعمال في الحقبة التالية سوف لا يتم ذكرها في مناقشة المسئوليات الاجتماعية لمنظمة الأعمال اليوم، ويضيف والأعراف السائدة عن كيفية ما ينبغي من السلوك الفردي داخل المجتمع، فمثلاً يتوقع المجتمع قيام المنظمات بإشراك العمال والمجتمع ضمن المحتوى التخطيطي لسياسات فصل

---

[٣٠] P. F. Drucker, op. cit, pp. ١٤١ – ١٥٠.

العمال حتى ولو لم يكن هناك إلزام قانوني بذلك، وإذا ما فشلت المنظمات في القيام بمسئولياتها الأخلاقية فإن رد فعل أفراد المجتمع قد يكون حاد تجاه المنظمات، ويقصد بالمسئولية الاختيارية أنها التزام ذات اختيار بحت كما تدركها إدارة المنظمات بنفسها، مثل المشاركة في البر بالناس وفعل الخير والتدريب التأهيلي للمتعطلين عن العمل، ويتمثل الفرق بين المسئولية الأخلاقية والمسئولية الاختيارية في أن الأولى يتوقع الكثير من الأفراد أن تقدم المنظمة الكثير منها، بينما يتوقع عدد محدود من الأشخاص أن تقدم المنظمة الكثير من المسئوليات الاختيارية، ويوضح الشكل رقم (٢) المسئوليات الأربعة لمنظمات الأعمال.

المسئولية الاجتماعية

المسئولية الاقتصادية ما ينبغي أن تفعله المنظمة.	المسئولية القانونية ما يجب أن تفعله المنظمة.	المسئولية الأخلاقية. يجب أن تؤديها المنظمة.	المسئولية الاختيارية يمكن أو لا يمكن أن تؤديها المنظمة.

شكل (٢) مسئوليات المنظمة

وينبغي ترتيب المسئوليات الأربعة السـابقة فـي شـكل أولويات، إذ يجب على المنظمات أولاً أن تحقـق الأربـاح لتحقيق المسـئولية الاقتصـادية، وحتـى تضـمن البقـاء والاستمرار عليها العمل في ظل القانون، ومن هنا فهي تقوم بمسئولياتها القانونية، وبعد تحقيق وإشباع تلـك المسـئوليات الأساسية، فإنه ينبغي على المنظمات البحث عن تقديم الكثير من مسئولياتها الاجتماعية.

وتستطيع المنظمات القيام بمسئولياتها الأخلاقية من خلال ما تقدمه طبقًا لقيم المجتمع السائدة وليس طبقًا للقانون، وبعد ذلك يمكن للمنظمات التركيـز علـى الوفـاء بمسـئولياتها الاختيارية كسلوك خاص بها وحتى في ضوء عـدم إقـرار المجتمع لأهمية هذا السلوك الاختياري من جانب المنظمـات وجدير بالإشارة أن المسئولية الاختيارية التـي تقـدم بهـذا المعنى في تاريخ ما قد تصبح مسئولية أخلاقية فـي تـاريخ لاحق بالنسبة لذات المنظمة.

ولا شك أنه ينبغي على المنظمة تحديـد مفهومهـا عـن المسئولية الاجتماعية أو بمعنى آخر مستوى الالتزام الـذي تحدده نحو المجتمع، ومن هنـا فـإن تعريـف المسـئولية

الاجتماعية أمرا غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمة، ويرى كلا من سرتر وبيتر [٣١] أن المسئولية الاجتماعية يقصـد بهـا مستوى الأداء الوظيفي الذي تقدمه المنظمة لتقـي وتنشـط المجتمع، وذلك خلاف ما هو مطلوب منها لخدمة الاقتصـاد مباشرة والمنافع الفنية للمنظمة، وبمعنى آخر فإن المسـئولية الاجتماعية ما هي إلا أداء أنشطة لتساعد المجتمع حتى فـي حالة عدم مساهمة أداء تلك الأنشـطة فـي تحقيـق الـربح للمنظمة بطريق مباشر.

ولعل ذلك يتفق مع ما ذكره وولن وهنجـر [٣٢] بالنسـبة لتعريفهما عن المسئولية الاجتماعية والتي أقصـراها علـى المسئولية الأخلاقية والاختيارية. كما أن ذلك لا يتفـق مـع وجهة النظرة التقليدية نحو المسئولية الاجتماعية والتي تبناها ملتون فريدمان وأقر فيها مسئولية المنظمة الوحيدة في تحقيق الأرباح وإشباع رغبـات المـلاك فقـط، وقـد استرسـل فريدمان[٣٣] في قوله بأن المسـئولية الاجتماعيـة الوحيـدة

---

[٣١] S. C. Certo & J. P. peter, op. cit., pp. ١٤ – ١٩.

[٣٢] T. W. wheelen & J. D. Hanger, op. cit., pp. ٧٢ – ٧٧.

[٣٣] S. C. Certo & J. P. peter., op. cit., pp. ١٤ – ١٩.

للمنظمة هي قيامها باستخدام مواردها بطريقـة تسـمح لهـا بتحقيق الربح في الأجـل الطويـل طبقًـا لقواعـد اللعبـة الاقتصادية في ظل منافسة حرة وبعيـدا عـن المنـاورات والخداع.

وقد أوضحا كلا من سـرتو وبيتـر[٣٤] ومـوردن[٣٥] الجوانب المختلفة للمسئولية الاجتماعيـة والتـي يوضـحها الجدول رقم (١)، فضلاً عن تحديدهما لقاعـدتين أساسـيتين يجب مراعتهما في تحديد تلك الجوانب وهما:

١- على منظمات الأعمال أن تأخذ في اعتبارها ماهية المسئولية الاجتماعية للمستوى الـذي يرقـى بهـا لتصبح سلوك اختياري لتدعيم أو لزيادة الرفاهيـة الاجتماعية، بدلاً من الخضوع الإجباري للقواعـد الحكومية التي تلزم المنظمات الوفاء بمسـئولياتها الاجتماعية.

---

[٣٤] Ibid, Ch. ٨.

[٣٥] T. Modern, Business strategy and planning Text and cascs, Mc Graw Hill Book co., London, ١٩٩٣, pp. ٨٨ - ٩٠

٢- على منظمات الأعمال وضع مقاييس لتحديد مستويات الإنجاز بالنسبة لأداء أنشطة المسئولية الاجتماعية، علما أنه في بعض الأحيان قد يمكن مقارنة أداء الأنشطة الاجتماعية لمنظمة ما بالنسبة لباقي المنظمات داخل نفس الصناعة، إلا أن هذا المعيار والمبني على المقارنة كمقياس أداء ليس مفضل لاختلاف المتغيرات الحاكمة لمفهوم المسئولية الاجتماعية لكل منظمة.

ونفس الشيء فإن الإجابة على الأسئلة الواردة بالجدول رقم (١) قد تعتمد على الحكم الاجتماعي الموضوعي بدلاً من الاعتماد على المعايير الدقيقة لسلوك المنظمة.

جدول رقم (١)

محتوى جوانب المسئولية الاجتماعية

فئات أو جوانب المسئولية الاجتماعية	أسئلة محتوى المسئولية الاجتماعية
١- المستهلكون	**هل تتميز جميع المنتجـات بالأمان والتصميم الجيد؟** **هــل تــم تســعير جميــع المنتجات بطريقة عادلة؟** **هــل الإعلانــات واضــحة وخالية من التضليل؟** **هل يتم معاملة المسـتهلكين بطريقة عادلة من قبـل رجـال البيع؟** **هل شروط الائتمان واضحة؟** **هل التبيين متاح؟**

فئات أو جوانب المسئولية الاجتماعية	أسئلة محتوى المسئولية الاجتماعية
٢- العمال	١- هل يحصل العمال على أجور عادلة؟ ٢- هل يعمل العمال في بيئة عمل آمنة؟ ٣- هل تتم معاملـة جميـع العمال معاملة واحـدة بغـض النظر عن اللون أو الجـنس أو الديانة أو الجنسية؟ ٤- هل يحصل العمال على برامج تدريب خاصة وفـرص تعليم؟ ٥- هـل يحصـل الأفـراد المعوقين على فرص عمل؟ ٦- هـل تقـوم المنظمـة بالمساعدة في تأهيل العمالة مع حـالتهم البدنيـة والذهنيـة أو المشـاكل المتعلقـة بالشـعور والإحساس؟
٣- البيئة	هل تحمي البيئة بشكل ملائم

	مـن تلـوث الهـواء والمـاء والضوضاء وأنـواع مصـادر التلوث الأخرى؟ هل يـتم تغليـق المنتجـات بطريقة تسمح بحماية البيئة من التلوث البيئي؟ هل جميع المنتجات العرضية يتوافر لها صـفة الأمـان فـي استعمالها بالمجتمع ويتم تداولها بعناية وبطريقة تداول ملائمة؟
٤- المجتمـع بصـفة عامة	هل تساند المنظمة المنظمات الأخرى الموجـودة بـالمجتمع بشرائها منها أو بتعاقد معها من الباطن؟ هل تقدم الشـركة معونـات وهبـات لتسـاهم فـي تـدعيم وتحسين التعليم والفن والصـحة وبـرامج تطـوير المجتمـع الأخرى؟ هل تم أخذ البعد الاجتمـاعي في اختيار الموقع أو في إعـادة اختيار الموقع من قبل متخـذي

	هذا القرار؟ هل تتوافر معلومات ملائمـة تتعلـق بالعمليـات التشـغيلية للمنظمة لدى المجتمع؟

المصـدر: S. C. Certo & J. P. Peter, Op. Cit, ٨

ويمكن إبراز ما سبق من أسئلة في شكل مجالات وأنشطة عملية تساهم بها المنظمات في تحمل مسئولياتها الاجتماعيـة وذلك كما يلي [٣٦]:

١- مساهمات المنظمة في خدمة المجتمع في اتجاهات مختلفة تبدأ من الواجبات الاقتصادية وتمتد حتـى الأنشطة الثقافية ووفقًا لأولويات تحددها المنظمـة في ضوء مواردها المخصصة لتغطيـة البـرامج الاجتماعية مثل:

أ- دعم البرامج الخاصة بحماية البيئة والـتحكم في التلوث بكافة أنواعه.

---

[٣٦] كريمان محمد فريد، مرجع سبق ذكره ن ص ١٤٧ – ١٥٥.

ب- تقـديم المـنح الماليـة للجهـات التعليميـة كالجامعات ومعاهد البحوث.

ج- تمويل بعض الأنشـطة والبـرامج الثقافيـة والترفيهية والفنية والرياضية.

د- المساهمة في تحديث وتطوير المدن ورصف الطرق وتجميل الميادين والمساهمة في إقامة الأسواق التجارية الحديثة.

هـ- تقديم المساعدات المالية والعينية للمستشفيات ودعم مجالات الرعاية الصـحية وبـرامج علاج الإدمان.

و- المساهمة في الإنفاق على بـرامج ووسـائل تنظيم الأسرة.

ز- المساعدة في حل مشكلة الإسكان.

ح- المساهمة فـي المشـروعات الاسـتثمارية للحكومات لخلق فرص عمل.

ط- تقديم فرص وظيفية للمعوقين والأقليات.

٢- برامج المنظمـات لرعايـة مصـالح واهتمامـات أصحاب القوى المؤثرة على المنظمـات كالعمـال والمساهمين... إلخ.

ويوضح موردن [٣٧] أن المنظمات ستسعى إلى ممارسـة المسئولية الاجتماعية حتى يمكنها امـتلاك زمـام المبـادرة للتمكن من تحقيق التركيز الواضـح فـي تعـديل وتكييـف سياساتها حتى يمكنها التعامل مع البيئة من منطلق روح الود والصداقة [٣٨]، كما ستسلك المنظمة مـن خـلال سياسـاتها طريقًا يؤدي إلى تخفيض التلوث، مـع اسـتخدام الخامـات بمفهوم مصادقة البيئة، والتركيز علـى مفهـوم المنتجـات الخضراء [٣٩] والتسويق الأخضر [٤٠].

ويخلص الباحث مما سبق أن دور منظمات الأعمال تجاه تنمية المجتمع يتمثل فيما يلي:

---

[٣٧] T. Morden, op. cit., pp. ٨٨ – ٩٠.

[٣٨] Environment – friendly.

[٣٩] Green products.

[٤٠] Green Marketing.

١- على المنظمات تحقيق الأربـاح العادلـة للوفـاء بمسئولياتها الاقتصادية وحتى تتمكن مـن الوفـاء بخلق فرص عمل في المستقبل، ويقصد بـذلك أن خلق فرص العمل إحـدى المسـئوليات الأساسـية للمنظمات تجاه المجتمع، والوسيلة في ذلـك هـي تقديم منتجات آمنة ذات قبول تسويقي، ولا ينتج عن تسويقها معدلات تلوث أكثر من المعدلات المسموح بها فضلاً عن استخدام خامات في الإنتاج لا ينـتج عن تشغيلها معـدلات تلـوث تفـوق المعـدلات المسموح بها، كمـا يعتبـر تكـوين رأس المـال لمواجهة التوسع الاسـتثماري المسـتقبلي ضـمن المسئولية الاقتصادية للمنظمات، فضلاً عن إيجـاد الطرق التي تضمن زيادة فاعلية وكفـاءة تشـغيل المنظمات لضمان رشـد المصـروفات وتحقيـق الأرباح العادلة في الأجل الطويـل إحـدى أبعـاد المسئولية الاقتصـادية، ولا شـك أن المسـئولية الاقتصادية تبرر وجود مؤسسات الأعمال الهادفـة

إلى الربح، والتي تتمشى مع الـدوافع الاقتصـادية لتلك المنظمات من أجل البقاء والاستمرار [٤١].

٢- على منظمات الأعمال التوافـق مـع المسـئولية القانونية أو التشريعات الحكومية المنظمـة للعمـل فيما يتعلق بجميع الجوانـب داخـل المنظمـة أو خارجها، وبصفة خاصة فيما يتعلق بجميع الجوانب داخل المنظمة أو خارجها، وبصفة خاصـة فيمـا يتعلـق بالعمالـة والتلـوث والمنتجـات الآمنـة الاستهلاك.

٣- إذا قامت منظمات الأعمـال بالوفـاء بالمسـئولية الاقتصادية والمسئولية القانونيـة، فإنهـا تسـتطيع الوفاء بالجزء الأول مـن المسـئولية الاجتماعيـة والمتعلقة بالمسئولية الأخلاقية والتي يتم بلورتها من خلال ثقافة المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، ويعني

[٤١] J. Milliman, "organizationallife cycles and strategic International human resources management in multinational companies: Implications for contuence theory". The Academy of management Review, april ١٩٩١, p. ٣١٨.

هذا تكييف سياسات المنظمة في ضوء قيم المجتمع وعاداته.

٤- وأخيرا على منظمات الأعمال القيام بالجزء المكمل للمسئولية الاجتماعية وهو المسـئولية الاختياريـة والتي لها حرية الاختيار في أدائها أو عدم أدائهـا، وبغض النظر عن أهمية أداء تلك المسـئولية مـن وجهة نظر المجتمع، ولكن الذي يحدد الأهمية هي المنظمة دون غيرها، وتعتبر هذه المسئولية أرقـى المسئوليات ولكن لن يـتم أدائهـا دون أداء بـاقي المسئوليات الأخرى السابقة عليها، ويعتبر أداء تلك المسئولية أن المنظمة حققت المطلوب منها تمامـا تجاه المجتمع، أو أنها وصلت إلى درجة الأمثليـة بالنسبة لعلاقتها بالمجتمع، خاصة في ظـل أنهـا تتعلق بجوانب أساسية فـي المجتمـع كالتـدريب التأهيلي للمتعطلين عـن العمـل، أو إذكـاء روح المبادرة والاختراعات بين أفراد المجتمع، فضـلاً عن كونها تتحول إلى مسئولية أخلاقية فيما بعـد، وتبدأ المنظمة في البحث عن مسـئولية اختياريـة أخرى من وجهة نظرها، وبناء على ذلـك يكـون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول.

سادسا: مبررات القيام بالمسئولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال:

يوجد العديد من المبررات التـي تحـتم قيـام منظمـات الأعمال بدورها نحو المجتمـع، ويقصـد بـذلك أن قيـام المنظمات بدورها تجاه المجتمع ليس تفضلاً منهـا، كمـا لا يعتبر من الحقوق المكتسبة للمجتمع، ولكنه يـدخل ضـمن فلسفة وجود المنظمات والناشئ عن تبادلية المنافع فيما بـين الطرفين ويتضح ذلك من خلال المبررات الآتية [٤٢]:

١- القواعد الأخلاقية: يجب علـى المنظمـات القيـام بمسئولياتها تجاه أصحاب المصالح لأن ذلك هو ما يعني فعل الشيء الصحيح. ويعتمد ذلك أساسا على القيم السائدة في المجتمع اعتمادا على محاولة رفع جودة المجتمع بصفة عامة.

٢- المنافع الذاتية: ينبغي علـى المنظمـة أن تتحمـل مسئولياتها تجاه أصحاب المصالح بسـبب تحمـل أصحاب تلك المصالح مسئوليتهم تجـاه المنظمـة

---

[٤٢] T. L. wheelen & J. D. Hunger, op. City, pp. ٧٢ – ٧٧.

ويوضح هذا السبب أنه مـن المحتمـل أن تجنـي المنظمة ثمرة سلوكها الاجتماعي في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم أنه مـن المحتمـل ألا يوجـد اتصال مباشر مع الربح.

٣- نظرية الاستثمار الجيد [٤٣] يجب على المنظمـات أن تكون مسئولة تجاه أصحاب المصالح، حيث إن سلوكها سيولد أرباح عالية مما يؤدي إلى ارتفـاع القيمة السوقية للسهم.

٤- استقلالية الإدارة داخليا: ينبغي علـى المنظمـات القيام بمسئولياتها تجاه أصـحاب المصـالح حتـى تتفادى التدخل من قبل الغير في صـنع قراراتهـا الإدارية، وكلما عجـزت المنظمـة عـن القيـام بمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح كلما زاد التدخل الخارجي في أعمالها علما بأن أبسط أنواع التدخل هو الخضوع للإجراءات والقواعد القانونية.

---

[٤٣] sound investment theory.

كما يرى سميث [٤٤] أن هناك عدة أسـباب تحـتم علـى المنظمات القيام بمسئوليتها الاجتماعية وتتمثل تلك الأسـباب في انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المحتوى الاجتماعي ضمن مقومات تقييم الأداء، ومـا أصـبح عليـه رؤسـاء المنظمات من نجومية وكإعلام في المجتمع ممـا أدى إلـى حتمية قيام منظماتهم بأداء الأنشـطة الاجتماعيـة، وأخيـرا أصبح الربح كمؤشر أداء هدف مستتر وأن كان حتمي للبقاء، وإن كانت الاتجاهات العامة والصورة الذهنية نحو المنظمات والناشئة عن أداء المسئوليات الاجتماعية لا تقل أهمية عـن الربح في بقاء واستمرار المنظمات.

ولا شك أن هناك العديد من القضايا التي يمكن توضيحها كمبررات للقيام بالمسئولية الاجتماعية على النحو الآتي [٤٥]:

١- التكاليف والمنافع الاجتماعية: لا شك أن التكـاليف والمنافع الاجتماعية لإنتاج السلع أو الخدمات يجب أخذهما في الحسبان لإقرار الإنتـاج مـن عدمـه، فالصلاحية الفنية والربحية الاقتصادية ليستا همـا

---

(٤٤) R.R. smith, op cit. PP.٢٥-٢٩

(٤٥) S.C. Cetro &J.P. Peter. OP. cit. PP ١٤-١٩.

فقط العوامل المؤثرة في صنع قـرارات منظمـات الأعمال؛ إذ ينبغي على منظمات الأعمال أن تأخـذ في حسبانها الاعتبارات الاجتماعية أيضا سواء في الأجل القصير أو الطويل، وذلك ضـمن أنشـطتها الرئيسية.

٢- التكاليف الاجتماعيـة: سـوف تنتقـل التكـاليف الاجتماعية المرتبطة بأداء الأنشـطة الاجتماعيـة والمطلوبة لإنتاج السلع أو الخدمات إلى المسـتهلك وليس من المتوقع أن تقوم منظمات الأعمال بتمويل جميع الأنشطة منعدمة المزايا الاقتصادية، وإن كان العكس قد يحدث بالنسـبة للأنشـطة ذات المزايـا الاجتماعيـة، حيـث إن تكلفـة تقـديم الأنشـطة الاجتماعية المرغوبة من قبل منظمـات الأعمـال سوف يتحملها المستهلكين من خلال أسعار مرتفعة للسلع أو الخدمات مقابل تلك الأنشطة الاجتماعيـة المرغوبة.

٣- التحسين العام للمجتمع: ينتج عن التحسـين العـام للمجتمع حصول منظمات الأعمال علـى أربـاح أكبر، ولهذا على منظمات الأعمال حتمية مشاركة تقديم المسئولية لجميع المواطنين لتحسين المجتمع،

خاصة في ظل التبادل التـأثيري بـين المنظمـات والمجتمع في ظل النظم المفتوحة.

٤- المغالاة الاجتماعية: يجب ألا تغالي المنظمات فـي استخدام سلطتها وقوتها الاجتماعية والناشئة عـن اتحاد المنظمات خاصة فيما يتعلق بالمفاوضات معه العمال، لأن ذلك له تأثير سلبي في الأجل الطويل، خاصة في ظل أن تلك المنظمات قد تفوق سـلطتها الاجتماعية مـا يمتلكـه المجتمـع مـن سـلطات اجتماعية.

ويقوم الباحث فيما يلي [٤٦] ملخص عام للآراء المؤيـدة والمعارضة لأداء المسئولية الاجتماعية:

---

[٤٦] Ibid., p. ٢٠٩

ملخص الحجج المؤيدة والمعارضة لأداء المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الحجج المؤيدة لأداء المسئولية الاجتماعية:

١- هي أفضل منفعة للمنظمة لترويج وتطوير المجتمعات لخلق الطلب.

٢- الأنشطة الاجتماعية قد تكون أكثر ربحية.

٣- هي شيء أخلاقي.

٤- هي تحسين الصورة الذهنية العامة للمنظمة.

٥- هي تزويد القدرة علـى بقـاء منظمـات الأعمـال، فمنظمات الأعمال تعـيش بسـبب عطائهـا للمنـافع الاجتماعية.

٦- هي ضرورية لتفادي الإجراءات الحكومية.

٧- رموز الثقافة الاجتماعية مطلوبة.

٨- القوانين لا تستطيع أن تغطي كل الظروف في كافـة الأحوال، ومن هنا يجـب علـى المنظمـة أن تقـدم المسئولية لتدعيم قوانين المجتمع بشكل منتظم.

٩- هي تكوين للمساهمين أفضل منفعة، فهي ستحسن أسعار الأسهم في الأجل الطويل بسبب أن سوق الأوراق المالية سيرى أن الشركة تتعرض لمخاطرة أقل مع تعرضها لهجوم عام أقل من هنا ترفع نسبة العائد للسهم.

١٠- المجتمع ينبغي أن يعطي المنظمة الفرصة لحل المشاكل الاجتماعية تلك التي تفشل الحكومة في حلها.

١١- منظمات الأعمال من خلال بعض المجموعات تمثل مراكز مع الموارد المالية والبشرية لحل المشاكل الاجتماعية.

١٢- الرقابة خير من العلاج، فمنع المشاكل أفضل من العلاج حيث إن منظمات الأعمال تحل المشاكل قبل تعقدها.

الحجج المعارضة لأداء المسئولية الاجتماعية:

١- يمكن أن تكون غير شرعية (غير قانونية).

٢- منظمات الأعمال + الحكومة = قوة ضخمة.

٣- الأنشطة الاجتماعية لا يمكن قياسها.

٤- هي تضعف تعظيم الربحية.

٥- تكلفة المسئولية الاجتماعية كبيرة جدا ولا بد أن تؤدي إلى الارتفاع الكبير جدا في الأسعار.

٦- منظمات الأعمال تعـاني مـن ضـعف المهـارات الاجتماعية لحل مشاكل المجتمع.

٧- هي ستشتت الأغراض الرئيسية للمنظمة.

٨- طبيعيا تمتلك المنظمات قوى كبيرة أو سـلطة كبيـرة ولهذا فإن المسئولية الاجتماعية ستؤدي إلـى تعـاظم سلطة المنظمات.

٩- بعض المنظمات تضعف من سلطات المحليات.

١٠- عدم قدرة المحليات على السيطرة أو التحكم في البيئة الاجتماعية.

وبناء على ما سبق يكون الباحث قد أجاب على التسـاؤل الثاني.

سابعا: الدراسـات السـابقة المتعلقـة بـدور مؤسسات الأعمال في تنمية المجتمع:

يقدم الباحث في الجزء التالي الدراسات السابقة المتعلقـة بدور منظمات الأعمال في تنمية المجتمع، وبعـد عرضـها يقوم الباحث بإلقاء نظرة تحليلية عليها.

١- دراسة كارول وهرتون ١٩٩٤ [٤٧]:

توضح الدراسة أنه في ٢٥ أكتوبر ١٩٩١ قام الـرئيس الأمريكي كارتر بإعلان وقيادة حملة – مشروع أتلانتا TAP – ضد المشاكل الاجتماعية المدمرة المرتبطة بفقر المدينـة، وقد تم طرح المشروع رسميا في أول إبريـل ١٩٩٢. وقـد كانت أحد الأسباب الرئيسية لنجاح المشروع هـو الاتحـاد الفريد بين عدد من منظمـات الأعمـال والحكومـة وقـادة المجتمع، وفي بادرة لم تحدث من قبل فإن مجتمع مشـروع أتلانتا قدم موارد أكثر للحكومة عما كان مخصـص أساسـا للبرنامج.

ويلاحظ أن الاتفاق المشترك والعام بين منظمات الأعمال أظهر المجالات أو المناطق التي يمكن للمسئولية الاجتماعية أن تغطيها، وتمثل الرؤية الواضحة والاتفاق العام والـدوافع الأولية لتقديم المسئولية الاجتماعية قواعد راسـخة لنجـاح العمل الاجتماعي.

---

[٤٧] A. B. Carrol & G. T., Horton, "Do Joinit corporate Social responsibility programs work?", Business & society review, summer ١٩٩٤, pp. ٢٤ – ٢٨.

٢- دراسة بلاكبورن وآخرين (٤٨):

توضح الدراسة أنه خلال العشرين سنة الأخيرة، لم يـتم اختبار علاقة المسئولية الاجتماعية للمنظمة بـالأداء المـالي للمنظمة بشكل نهائي أو بصورة قطعية، ويرجع السبب فـي ذلك إلى اعتماد الدراسات السابقة على مقاييس غير هادفـة للمسئولية الاجتماعية وقامت بمعالجة ذلك كبنـاء ذات بعـد واحد، ولهذا تم إعداد الدراسة للمسئولية الاجتماعية متعـددة الأبعاد وشملت الدراسة ٧٥ شركة، وأظهـرت الدراسـة أن أبعاد المسئولية الاجتماعية التي تم قياسها في هـذا البحـث ترتبط بالأداء الاقتصادي الملموس والمقاس بالعائـد علـى الأصول.

٣- دراسة جرينج وجاراي ١٩٩٤ (٤٩):

---

(٤٨) V. L. Blackburn, et, al., "Investigating the dimes ions of Social responsibility and the consequences for corporate financial performance", Journal of Managerial ISS ues, Summer ١٩٩٤, p. ١٩٥.

(٤٩) D. Greening & B. Gray, "Testing a model of organizational response to social and political issues" Acodemy of management Journal, June ١٩٩٤, p. ٤٦٧.

قامت الدراسة على اختبار النموذج النظري الذي يفسـر قابلية التغير في الهياكل التنظيمية والتـي تقـوم المنظمـات بتطويرها حتى يمكنها أن تحدد وتحلـل وتسـتجيب لبيئتهـا الاجتماعية والسياسية وتوضح النظريات العادية التنظيميـة والنظريات المعتمدة على الموارد، تفسيرات ملائمـة لهـذه الاختلافات الهيكلية، وتبين النتائج أن السـلطات التنظيميـة والقدرة الإدارية وحجم المنظمـات تعطـي تفسـير لهـذه الاختلافات، وتؤكد النتائج أن تطوير الإدارة يتمثل في كـل من الاستجابة التنظيمية والتكيـف الاسـتراتيجي للضـغوط الخارجية، وقد تم عرض نموذج جديـد ومحتمـل لـلأداء الاجتماعي للمنظمات.

٤- دراسة سيتا ١٩٩٣ [٥٠]:

توضح هذه الدراسة الدراسات السابقة أو التراث الفكـري للمسئولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسية والتـي تـم تطويرها في السنوات الأخيرة، والتي تركز على العلاقة بين

[٥٠] S. Amba. Rao, "Multinational corporate social responsibility, ethics, interactions and third world governments: an agenda for ١٩٩٠s", Journal of Business Ethies, jul, ١٩٩٣, p. ٢٥٣.

الشركات متعددة الجنسية وحكومات العالم الثالث لإنجاز المسئولية الاجتماعية والناشئة من الحتمية الأخلاقية، وتشير الدراسة إلى أن هناك اتفاق عام متزايد على أنه ينبغي على المنظمات والحكومات قبول المسئولية الأخلاقية من أجل الصحة الاجتماعية بجانب الاهتمامات الفردية الاقتصادية.

كما تبين الدراسة أن الشركات متعددة الجنسية تساهم بتقديم المعلومات الكافية والقائمة على خبراتها الدولية لتطوير سياسات التنمية بالدول النامية، فضلاً عن مساعدة تلك الدول في تنفيذ سياسات التنمية. وتحاول الشركات متعددة الجنسية القيام بالمسئولية الاجتماعية في ضوء الاهتمامات الإنسانية الشائعة لمختلف الثقافات، وقد تم اختبار العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسية ودول العالم الثالث، ونشأ عن ذلك تطوير سياسات وسلوك المنظمات متعددة الجنسية بالنسبة لأداء مسئوليتها الاجتماعية بدول العالم الثالث.

٥- دراسة إبراهيم وإنجليز ١٩٩٣ [٥١]:

---

[٥١] A. N. Ibrahim & J. A. Angelidis", Corporate social responsibility: A Comparative analysis of perceptions of top executives and business

لقد تم في هذه الدراسة تحليل البيانات التي تم الحصـول علها من ١٢٣ مدير في الإدارة العليا و٣٤٤ مـن طـلاب الجامعات، وذلك لتحديد الاختلافات والتشابهات بين الفئتـين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو المسئولية الاجتماعية للمنظمة وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين تتعلـق اتجاهـاتهم نحـو المسئولية الاجتماعية بالجانب أو الدافع الاقتصادي أكثر من الطلاب، والتي تتعلـق اتجاهـاتهم بالمسـئولية الأخلاقيـة والشعور بالعطف نحو كـل البشـر أكثـر مـن المـديرين وأوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق معنوية من الفئتين فيما يتعلق بالجانب القانوني للمسئولية الاجتماعية للشركات.

٦- دراسة سينجها باكد وآخرين ١٩٩٥ [٥٢]:

ترى الدراسة أنه من الضروري أن يدرك رجال التسويق أهمية المسئولية الأخلاقية والاجتماعية، إلا أن هذا شرط غير كاف بالنسبة لرجال التسويق لكي يقوموا بالتنفيـذ بطريقـة أخلاقية وأن يكونوا مسئولون اجتماعيا، ولهـذا فـإن حجـم

---

students", Mid – atlantie journal of business, Dec. ١٩٩٣, p. ٣٠٣.

[٥٢] A. Singhopakdi, et, al, op. cit., p. ٤٩.

المعرفة عن إدراك رجال التسويق والمتعلق بأهمية المسئولية الأخلاقية والاجتماعية محدود نسبيا.

وقد تم استخدام استقصاء عن طريـق البريـد لأعضـاء رابطة التسويق الأمريكية، وأوضـحت النتـائج أن رجـال التسويق يعتقدون أن المسئولية الأخلاقية والاجتماعية تمثـل عناصر هامة للفعالية التنظيمية، فضلاً عن وجـود علاقـة موجبة بين القيم الأخلاقية لرجال التسويق وبـين إدراكهـم لأهمية المسئولية الأخلاقية والاجتماعية.

٧- دراسة جاكوب واريك ١٩٩٥ [٥٣]:

توضح الدراسة أن ظهور الشركات متعددة الجنسية خلق مشكلة المسئولية الاجتماعية، وذلك من ناحية أي شعب تسود أخلاقياته؟ والتعددية الجنسية ثم تشجيعها عن طريق الكثيـر من المدارس الفكرية، وذلك لتنمية قوانين السلوك الواضـحة والمحددة والتي ترسم بشكل مختصر أهدافهم وواجباتهم فـي الأسواق العالمية والتي يعملون من خلالها.

وهناك اتجاهين يمكن أن يساعدا في تنفيذ قوانين السـلوك رغم كبر وتشتت الشـركات متعـددة الجنسـية، وبالتـالي

---

[٥٣] M. Jacob & R. Eric, op. cit., p. ٢٩.

المساعدة في حل مشكلة المسئولية الاجتماعية وذلـك علـى النحو الآتي:

أ- تحتم ظاهرة عالمية الأسواق وتكوين مجموعة من الأطراف التجارية ضرورة عقد اتفاقيات رسـمية وتعاقدات خاصة بالمسئولية الاجتماعية.

ب- الضغط الذي يتم ممارسته على الشركات متعـددة الجنسية عن طريق المستهلكين، والـذين يقومـون بتجنب منتجات الشركات التي لا تعترف بالمسئولية الاجتماعية.

٨- دراسة عمار ١٩٩٥ [٥٤]:

ترى الدراسة أن المجتمع الأمريكي أخذ خطوة رئيسـية إلى الخلف فيما يتعلق بالتوزيع العادل للثروة، وترجع عـدم عدالة توزيع الثروة إلى تزايد الفجوة في الدخل بـين الغنـي والفقير، وتوضح الدراسة أنه على منظمات الأعمال القيـام بمسئوليتها والمتمثلة في جعل الثـروة فـي أيـدي الطبقـة

---

[٥٤] A. D. Amar, "The new Coporate Social responsibility in contemporary environment". Mid – Atlantic journal of business, Dec. ١٩٩٥, p. ٢١٣.

المتوسطة، وهذا من أجل رخاء منظمات الأعمال والنجـاح الاجتماعي النهائي.

٩- دراسة جارفيلد ١٩٩٥ [٥٥]:

توضح الدراسة أنه غالبا ما يتم النظر إلى علم الأخـلاق كشيء ثانوي للشركة، وأن هذه القضية سوف يـتم التعامـل معها عندما تظهر سوء الأخلاق فقط، أو عندما يسود سـوء الخلاق كظاهرة عامة، كما توضح الدراسة أن علم الأخـلاق أرقى من أن يكون شيء ثانوي للمنظمة، على العكس تمامـا فإنه عملية أساسية جدا للمنظمات، ويشار إلى محلات Tue Body Shop على أنه رمز عالمي للمسئولية الاجتماعيـة والمبنية على دعائم قوية جدا.

١٠- دراسة كرافت وسنجها باكدي ١٩٩٥ [٥٦]:

هدفت هذه الدراسة إلى الاستقصاء عن الأهمية النسـبية لمعايير المسئولية الاجتماعية وعلاقتها بالفعالية التنظيميـة،

---

[٥٥] C. Garfield, op. cit., p. ٥.

[٥٦] K. Kraft & A. Singhapakdi, "The relative importance of social responsibility in determining organizational Effectiveness: student responses, Journal of Business Ethics, apr. ١٩٩٥. p. ٣١٥.

وقد تم استخدام قائمة استقصاء للفعالية التنظيميـة، وعينـة بلغت ١٨٢ من طلبة السنة النهائية وطلبة الماجسـتير مـن ثلاث جامعات، وقد طلب من كل مستقصى منه تقييم أهميـة المعايير من وجهة نظر المدير، وقد كانت النتائج أن الطلاب الذين استجابوا للاستقصاء كمـديرين قـد قيمـوا معـايير المسئولية الاجتماعية بطريقة فردية وجماعيـة بشـكل أقـل أهمية بالنسبة للمحددات المتوقعة للفعالية التنظيمية.

١١- دراسة جاكوي ١٩٩٥ [٥٧]:

تبين الدراسة الصعوبات التي تواجه الإدارة في تطـوير برامج المسئولية الاجتماعيـة للمنظمـات، وتظهـر هـذه الصعوبات نتيجة التعارض بين الاهتمامـات والأولويـات. وتلعب خبرات المنظمات دورا أساسيا فـي تنميـة بـرامج مسئوليتها الاجتماعية. وتوصي الدراسة بأنه من الأفضل أن تكون هناك برامج مخططة للمسئولية الاجتماعية وتنفذ ويـتم رقابتها وتطويرها، وتركز الدراسة على الإطـار الأخلاقـي للمجتمع كنقطة بداية لتخطيط برامج المسئولية الاجتماعية.

---

[٥٧] L. E. Jacquie, op. Cit., p. ١٢٥.

١٢- دراسة أنيسا ورويال ١٩٩٥ [٥٨]:

تركز الدراسة على بلورة المحددات الداخلية في استجابتها الاجتماعية، فضلاً عن بيان دور وتأثير الإدارة العليا علـى الأداء الاجتماعي للمنظمات، وتوضـح الدراسـة أن هنـاك علاقة قوية بين اتجاهـات الإدارة العليـا نحـو المسـئولية الاجتماعية وأداء تلك المسئولية.

١٣- دراسة دياني ١٩٩٥ [٥٩]:

تشير الدراسة إلى القصور الواضح فـي نمـوذج الأداء الاجتماعي للمنظمات، وافتقاره إلى التكامل، وذلـك لتقـديم نموذج جديد يتفادى القصور في النموذج الأساسي، ويعتمـد تطوير النموذج الجديد على إعادة أطـر مبـادئ المسـئولية الاجتماعية وعمليات الاستجابة الاجتماعية ونـواتج سـلوك المنظمة، وتمثلت المبادئ الكلية في المبدأ المؤسسي والمبـدأ التنظيمي، وهناك مبادئ على مستوى المنظمة، فضلاً عـن

---

(٥٨) T. Aniysa. & S. Royl, "Internal determinants of corporate social performance: the role of top managers" Academy of management journal, ١٩٩٥. p. ٤١١.

(٥٩) S. Diane, op., cit., p. ٤٣

أخذ القيم الشخصية في الحسبان لتكوين ثقافة المنظمة ويؤثر كل هذا على الجانب الاقتصادي للمنظمة وجانب العلاقات مع الآخرين سواء سلبا أو إيجابيا.

١٤- دراسة كاريمان ١٩٨٩ [٦٠]:

استهدفت الدراسة قياس اتجاهات الإدارة العليا ومديري العلاقات العامة نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة، كما استهدفت التعرف على أهم ما أسفرت عنه النتائج الميدانية من مؤشرات سواء سلبية أو إيجابية تحكم وظائف وممارسات وأنشطة جهاز العلاقات العامة المتعلقة ببرامج المنشأة للمسئولية الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى إيجابية اتجاهات الإدارة العليا نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية، فضلاً عن إيجابية اتجاهات مديري العلاقات العامة نحو ذات المفهوم. كما لا يؤثر نمط الملكية أو طبيعة النشاط على اتجاهات الإدارة العليا نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية، كما أوضحت الدراسة وجود نوع من التجانس بين اتجاهات الإدارة العليا ومدير العلاقات العامة نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية وبين حجم ومستوى الممارسة الفعلية

---

[٦٠] كريمان محمد فريد، مرجع سابق ذكره.

للأنشطة المتعلقة بها، وتوضح الدراسة أهمية تـأثير الإدارة العليا على البرامج والأنشطة الاجتماعية للمنشآت، فضلاً عن التنويع الكبير في برامج المسـئولية الاجتماعيـة للمنشـآت موضع الدراسة، وإن كان الاهتمـام ينصـب علـى تنميـة المجتمع المحلي.

١٥- دراسة إبراهيم ١٩٩٤ [٦١]:

هدفت الدراسة إلى تحديد الفروق فـي اتجاهـات وإدراك طلاب إدارة الأعمال الأمريكيين والمصريين نحو المسئولية الاجتماعية أو بمعنى أدق تجاه نموذج المسئولية الاجتماعيـة للمنظمـة (C S R)، وأوضـحت النتـائج أن اتجاهـات المجموعتين تجاه المكونات الأربعة للنموذج بينهمـا فـروق معنوية، وخاصة أن الطلاب المصريين يهتمون بالمكونـات الاقتصادية والاختيارية أكثر من اهتمام نظرائهم الأمريكيين، كما أن الطلاب الأمريكيين يـدركوا ويفضـلوا المسـئولية القانونية والأخلاقية أكثر من نظرائهم المصريين.

---

(٦١)A. N. Ibrahim, "Cross National differences in social responsiveness: A study of American and Egyptian business students", International journal of Management sep. ١٩٩٤. p. ٨١٥.

١٦- دراسة بافا وكرسي ١٩٩٦ [٦٢]:

تفترض هذه الدراسة بصفة عامة أن مسـتثمري الأسـهم العادية يسترعى انتباههم بصفة خاصـة التـدفقات النقديـة للإيرادات المرتفعة المتوقعة وذلك في ظل مستوى محدد من المخاطرة، واقترحت هذه الدراسة أن المستثمرين يختـارون محفظة أوراق مالية متنوعة جيدة لتحقيق هذا الهدف، وطبقًا لهذا تفترض الدراسة أنه غالبا ما لا يقبل المستثمرون علـى شراء أسهم تلك الشركات التي تؤدي مسئولياتها الاجتماعية، ولكن حديثًا فإن وجهة النظر هذه تلقى هجوما عنيفًا متزايدا، وطبقًا لمفهوم الاستثمار الاجتماعي فإنه يوجد علـى الأقـل ٥٣٨ مستثمري مؤسسات يخصصون أموال تسـتخدم طبقًـا للمعايير الاجتماعية، كما أن هناك أكثر مـن ٧٦٠٠ بليـون دولار تستثمر بمعيار المسئولية الاجتماعية.

١٧- دراسة كاتتريل ١٩٩١ [٦٣]:

---

[٦٢] K. M. L. pava & F. Krausz, "The association between corporate social – responsibility and financial performance: The paradox of social cost", Journal of Business Ethies, Mar. ١٩٩٦. p. ٣٢١.

[٦٣] M. T. cottrill, op. cit., p. ١٧٠.

توضح الدراسـة أن البحـث التقليـدي فـي المسـئولية الاجتماعية كان يركز على مستوى قواعـد وقـيم المنظمـة وتأثير ذلك على الأداء الاجتماعي لها. وتقترح الدراسـة أن نموذج سلوك المسئولية الاجتماعية فشل في عـدم تضـمينه لمستوى قواعد وقيم الصناعة بشكل متكامل، وقد تم تجميـع بيانات ومعلومات عن الوزن البيعي للشركات ومعلومات عن الصناعة والقوى الاقتصادية على المستوى القـومي وتـأثير ذلك على سلوك نموذج المسـئولية الاجتماعيـة للشـركات موضع الدراسة، وكان هدف الدراسة الرئيسي هو بيان أثـر كلا من نوع الصناعة والمركز التنافسي ومشاركة العـاملين والقيادة التكنولوجية والمنافسة والصـادرات علـى سـلوك نموذج المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الأربعة الأولـى ذات علاقة معنوية بسلوك نمـوذج المسـئولية الاجتماعيـة للمنظمة، بينما المتغيرين الأخيرين غير ذلك.

وقد قدم البحث ثلاث قضايا رئيسية وهي أن قواعد وقـيم الصناعة أقل أهمية بالنسبة لإدراك المسئولية الاجتماعية من وجهة نظر المنظمة، والثانية أن نموذج الاقتصاد الكلي ذات

تأثير محدود للغاية على سلوك المنظمة، والسبب في ذلك هو تبني الفكر التقليـدي للمسـئولية الاجتماعيـة، والثالثـة أن المتغيرات الهامة المؤثرة على سلوك المنظمة في المسـئولية الاجتماعية هي أرباح التشغيل، والأصول، والعمالة.

ويرى الباحث أن جميع الدراسات التي سبق ذكرها يمكن تصنيفها طبقًا للموضوعات على النحو الآتي:

١- دراسات سـابقة ركـزت علـى أدب المسـئولية الاجتماعية وتضم الدراسات أرقـام ١، ٢، ٣، ٨، ٩، ١١، ١٣، ١٤، ١٦، ١٧.

٢- دراسات سابقة متعلقة بقيـاس الاتجاهـات نحـو المسئولية الاجتماعية وتحتوي على الدراسات أرقام ٥، ٦، ١٠، ١٢، ١٤، ١٥، ١٧.

٣- دراسات سابقة متعلقـة بالمسـئولية الاجتماعيـة للمنظمات متعددة الجنسية وتضم الدراسات ٤، ٧.

كما يرى الباحث أن طبيعة الموضوعات التي تناولتها تلك الدراسات، والتي أمكن للباحث حصرها فـي ظـل متغيـر عنصر الوقت المطلوب لإنجاز البحث، والذي تم نشرها في التسعينات، تختلف عن طبيعة الموضـوعات فـي حقبتـي

الثمانينات والسبعينات [٦٤]، ويعني هذا من وجهة نظر الباحث أن تلك الموضوعات السابقة كانت لها ظروفها التاريخية ومتغيراتها المؤثرة عليها والتي كانت تصاحب ظهور الفكر الإداري والمتعلق بالمسئولية الاجتماعية، وقد كانت أبرز الموضوعات في ذلك الوقت البنود الواجب أن تشملها المسئولية الاجتماعية، ومدى أهميتها وتأثيرها على المنظمات، ويمكن استخلاص بعض النتائج من الدراسات السابقة على النحو التالي:

---

[٦٤] راجع على سبيل المثال:

K. Davis, "social responsibility, IS Inevitable" California

H. wallich, "How business can rescue capitalism" Fortune, March ١٩٧٣, pp. ١٢٣ – ١٢٤.

N. Chamberlain, "The Limits of corporate responsibility, Basic books pul. ١٩٧٣, pp. ٥ – ٧.

K. Davis, "Five propositions for social responsibility", Business Horizons, June ١٩٧٥, pp. ١٤ – ٢٤.

H. Eilbirt and R, parbet, "The current status of corporate social responsibility" Business Horizons" august ١٩٧٣, p. ٥.

١- ينبغي أن تتوافر فلسفة القيام بالمسئولية الاجتماعية كتوجه رئيسي لدى القيادات السياسية على مستوى الدولة وعلى مستوى الإدارة العليا بالنسبة لمنظمات الأعمال.

٢- إن أداء المسئولية الاجتماعية سوف يـؤدي إلـى زيادة العائد على الأصول، فضلاً عن زيادة القيمة السوقية للسهم، بناء على تحسين الصـور الذهنيـة عن منظمات الأعمال.

٣- على منظمات الأعمال تطوير هياكلهـا التنظيميـة حتى يمكنها الاستجابة لأداء المسئولية الاجتماعية.

٤- يلعب رجال التسويق دورا أسياسيا في القيام بتمكين منظماتهم من أداء المسئولية الاجتماعية.

٥- لا بد من وضـوح الفكـر الخـاص بالمسـئولية الاجتماعية وإنها تحتوي على بعدين أساسيين وهما المسئولية الأخلاقية والمسئولية الاختيارية، وهمـا يصفان مرحلة مـا بعـد المسـئولية الاقتصـادية والمسئولية القانونية، وتجدر الإشارة إلـى أهميـة

الاهتمام بالمسئولية الأخلاقية من جانب منظمـات الأعمال.

٦- تعتبر إدارة العلاقات العامة هي المسئولة وظيفيـا عن أداء أنشطة المسئولية الاجتماعية.

ثامنًا: المشاكل التي تعوق المنظمات من القيام بالمسئولية الاجتماعية:

تأتي المشاكل التي تعوق المنظمات من القيام بدورها تجاه المجتمع من المتطلبات الخاصة الواجب القيام بها حتى يمكن الوفاء بمسئولية تلك المنظمات تجاه المجتمع؛ حيـث يتمثـل دور المنظمات في النقاط الآتية [٦٥]:

١- إعادة فحص وتشخيص القيم للتأكد من أن المفاهيم التي ستؤخذ في الحسبان ذات أهمية ومتوافقة تماما مع قيم المجتمع، وهذه عمليـة مسـتمرة، تتطلـب الكثير من الموارد المالية والمجهودات البشرية.

---

[٦٥] R. C. Gunness. "social responsibility: The art of the possible, from corporate social poliey, selections from Business and society Review, op. cit., pp. ٢٢ – ٢٩.

٢- ينبغي على المنظمات إعادة تقييم مع تعديل خططها طويلة الأجل وعمليات اتخاذ قراراتها للتأكد من الإدراك السليم للمسئولية الاجتماعية للمنظمة، وتلك عملية ليست سهلة بالمرة.

٣- على المنظمات التعاون مع الحكومة للبحث عن الطرق المتمثلة في المعرفة التكنولوجية والمهارات التنظيمية ومنهجية النظم المطورة والتي يمكن تطبيقها كلها لحل المشاكل العامة.

٤- يجب على المنظمات زيادة دعمها لمجهودات حل المشاكل ليس فقط بالأموال، ولكن أيضا بالمهارات البشرية المتميزة والمبدعة.

لابد للمنظمات التركيز على اغتنام الفرص التي تدعم موقفها الاقتصادي حتى يمكنها من خلق فرص عمل والتعامل مع الجميع بطريقة أخلاقية عادلة، وبناء على ما سبق تظهر مجموعة المشاكل الآتية [٦٦]:

١- الإدراك السليم لتوقعات القيم من وجهة نظر المجتمع من قبل المنظمة:

---

[٦٦] T. Morden, op. cit., pp. ٨٨ – ٩٠.

تحتم النظم المفتوحة والتي تعمل من خلالها المنظمات أن تواجه المنظمات مشكلة إدارة العلاقة مع البيئة، والمتمثلة في كيفية إدارة المنظمة علاقتها بالبيئة المحيطة، وما تحتويه من أصحاب المصالح المؤثرة على المنظمة، وقد تكون مشـكلة إدارة علاقة المنظمة لبيئتها معقدة، ويرجع السبب في ذلـك إلى الحاجة الضـرورية للحصـول علـى الإدراك السـليم والواضح عن توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بسلوكها بشأن المسئولية الاجتماعية.

ولهذا يجب تنقية المعلومات عبر إدارة البيئة والتي تدخل ضمنيا في نظرية النظم المفتوحة، وربما يولد ذلك تعقيـدات لتحديد وبلورة موافقة جماعية لدى أصحاب المصالح تجـاه سلوك المنظمة بشأن أداء وتنفيذ المسئولية الاجتماعية.

٢- الحتمية والاختيارية:

المشكلة التي تم توصيفها في البند السابق ربمـا تتفـاقم؛ حيث لا يستطيع المديرون أو قد ينعـدم اختيـارهم لتقريـر متطلبات الاستجابة الاجتماعية بطريقة حتمية أو اختياريـة، ويتوقف مستوى الفروق بين الحتمية والاختيارية على طبيعة وشدة القيم الأخلاقية السائدة بـالمجتمع مـع القـيم الثقافيـة

والروحية (المعنوية) ومستوى الضغوط لتلك القيم وتأثيرها لتصبح ضمن السلوك المقبول للمنظمات.

٣- أصحاب المصالح المؤثرة على المنظمة والموافقية:

من المحتمل أن يكون هناك نوع من العلاقة الجزئية بين مستوى اهتمامات أصحاب المصالح المؤثرة في الاستجابة الاجتماعية من قبل إدارة المنظمة والموافقية مثل:

أ- حجم المنظمة سواء نمط أو تكنولوجي [٦٧].

ب- المنتجات وأسواق المنظمة.

ج- حجم ونطاق العمليات التشغيلية.

د- مستوى عدم الاستقرار البيئي [٦٨].

وكلما كبر حجم المنظمة وذاعت شهرتها كلما كان من المحتمل أن تكون الضغوط الواقعة عليها أكبر لإجبار المنظمة على أن تسلك مسار المسئولية الاجتماعية.

٤- القدرة على قبول الحلول الوسط:

---

[٦٧] Type and technology

[٦٨] Environment disturbance

طالما تنوعت توقعات أصحاب المصالح المـؤثرة تجـاه كيفية سلوك المنظمة نحو البيئة، فمن المحتمل أن يولد هـذا أنواع عديدة من الحلول الوسط العملية نحو كيفية استجابتها، والمثال الواضح على هذا عدم الرضا من قبل بعض أصحاب المصالح المؤثرة تجاه قيام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعيـة (كأصحاب المصالح المالية) والتي من المحتمـل أن تفضـل بدلاً من أخذ زمام المبادرة، وإعـداد خطـة فيمـا يتعلـق بالمسئولية الاجتماعية، فإن على المنظمـة القيـام بالتحديـد الجريء لما يجب القيام به تجاه المسئولية الاجتماعيـة مـع محاولة ترويج ذلك داخليا كجزء من ثقافة المنظمـة، وفـي الوقت ذاته الإشهار العام من خلال تضمين ذلك في رسـالة المنظمة، وذلك عن كيفية اختيارها لاستجابتها للبيئة الخارجية ضمن القيم التي تأخذها المنظمة في الحسبان فـي رسـالتها التسويقية.

وبناء على ما سبق يكون الباحث قد أجاب على التسـاؤل الثالث من تساؤلات الدراسة.

تاسعا: الدروس المستفادة من تجارب الـدول الآسيوية في دور منظمات الأعمال في تنميـة المجتمع:

تعتمد تجربة الدول الآسيوية (شرق آسـيا) سـواء فـي نجاحها الاقتصادي الملموس أو في دور منظمات أعمالها في تنمية المجتمع على مجموعة من القواعد الأساسـية، والتـي لعبت فيها الحكومات دورا رئيسيا فـي ذلـك مـن خـلال مجموعة من التشريعات والإجراءات، والتي نفذتها المنظمات والتزمت بها بدرجة عالية من دقة التنفيذ وذلك على النحـو الآتي [٦٩]:

١- زيادة الاستثمار في الموارد البشرية سواء من قبل الحكومات أو المنظمات، وخاصة التعلـيم التقنـي أو الهندسي.

٢- زيادة إذكاء روح المنافسة بين المنظمات، فضـلاً عن مزايا التعاون بين المنظمات والحكومات.

---

[٦٩] The world Bank, Policy Research Department, the EAST Asian Miracle, Economic Grwoth and public policy, research report, ١٩٩٣.

٣- تجميع البيانات والمعلومات وتدفقها بسلاسة لجميع مستخدمي تلك المعلومات.
٤- تشجيع وزيادة المدخرات المحلية.
٥- زيادة الصادرات وتشجيعها.
٦- الانفتاح على التكنولوجيا الأجنبية.

ويعني ما سبق أن كلا الطرفين الحكومة والمنظمة قد ركزت جهودها على المسئولية الاقتصادية والقانونية وقد أدى هذا إلى زيادة رفاهية المجتمع في النهاية، والتي تعتبر نوعا من أنواع المسئولية الاجتماعية.

وقد كانت الوسيلة إلى ذلك هي [٧٠]:

- النظر إلى السوق كصديق: حيث توضح استراتيجية الصداقة السوقية أن الدور الرئيسي السليم للدولة هو ضمان الاستثمار الملائم في الموارد البشرية، وتوفير مناخ تنافس للمنظمات الخاصة وفتح أبواب الاقتصاد أمام التجارة العالمية.

---

[٧٠] Ibid.

- دراسة النمو بأسلوب وظيفي: من خلال التراكم وكفاءة تخصيص الأموال وملاحقة التقدم التكنولوجي.
- تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي ونمو الصادرات من خلال التحكم في معدلات التضخم وزيادة معدلات الادخار.
- وضع القاعدة المؤسساتية للنمو: من خلال قوة السلطة التي تمتع بها مؤسسات المنطقة ونوعيتها الممتازة، والتي تضمن عزلة العناصر الفنية ذات الخبرة عن الضغوط السياسية عند القيام بالتخطيط الاقتصادي والتنظيمي.
- استخدام المجالس الاستشارية أو مجالس المداولة والتي تعكس مشاركة القطاع الخاص في الجهود التي تبذلها الدولة للتنمية من خلال اشتراكه في إعداد مشروعات القوانين، مع تبادل المعلومات بين جميع قطاعات الأعمال الخاصة والعامة وبين الإدارة والعمال.

وقد ترتب على ما سبق من نجاح اقتصادي قيام منظمات الأعمال بدورها الاجتماعي أو بدورها في تنميـة المجتمـع والذي يختلف إلى حد كبير عن تجارب الآخرين؛ حيث تـم تطبيق مبدأ المشاركة في النمو، إذ وضع قادة الـدول هـذا المبدأ لإرساء الشرعية وكسب مساندة المجتمع على أن يصل النفع للجميع بتوسع الاقتصاد، وقد تطلب ذلك إقناع الطبقـة الغنية بمساندة سياسات النمو، فضلاً عن إقنـاعهم باقتسـام المنافع المتولدة من النمو مع الطبقة المتوسطة والفقراء، ثـم كان على القادة أيضا كسب تعاون الطبقة المتوسطة والفقراء وتوضيح الاستفادة الحقيقية التي ستعود عليهم من النمو فـي المستقبل.

ويمكن إيجاز ما سبق في أن الدولة والمنظمات اعتمـدت على المسئولية القانونية بهدف القيام بالمسئولية الاجتماعيـة والمتمثلة في تخفـيض معـدلات حـدود الفقـر وتحسـين المؤشرات الاجتماعية بصفة عامة. ويوضح الشكل رقم (٣) جوهر التطبيق الفعلي لدول شرق آسيا بالنسـبة للمسـئولية الاجتماعية.

سياسات منتقاه

الأساسيات
* إستقرار إقتصادي
* رأس مال بشري غزير
* نظم ماليه فعاله
* تحجيم التقلبات السعرية .
الإنفتاح التكنولوجي
* سياسات التنمية الزراعية

المواجهات المنتقاه
* دوافع الصادرات
* التحجيم المالي
الإئتمان المباشر
* الترويج المنتقى

* المؤسساتية
* موضوعية وحياد التخطيط
* خدمة مدنية عالية الجودة
* السياسات النقدية

المنافسة

قاعدة السوق :
* المنافسة التصديرية أو الخارجية
* المنافسة المحلية

قاعدة المنافسة والمزايا :
* إئتمان للصادرات
* تنسيق الإستثمار
* تبادل المعلومات

النمو الوظيفي

التركيبة
* زيادة رأس المال البشري
* زيادة المدخرات
* زيادة الإستثمار

التخصيص
* إستخدام الكفاءة للعنصر البشري في سوق العمل .
* العوائد العالية للإستثمار

تطوير الإنتاجية
* قاعدة التمسك بزيادة الإنتاج
* التطور التكنولوجي السريع

المخرجات

النمو السريع والمستمر
- نمو سريع في الصادرات
- تحول ديموجرافي سريع
- تحول زراعي سريع
- نمو صناعي سريع

عدالة توزيع الدخل
* تخفيض حدود الفقر
* تحسين
* تحسين المؤشرات الإجتماعية
* المسئولية الإجتماعية

شكل رقم (٣)

المدخل الوظيفي للنمو والمسئولية الإجتماعية

المصدر : I. bid. p84

ويرى أحد الكتاب [٧١] أن التجربة اليابانية اختلفت عـن التجربة الغربية وتجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تنمية المجتمع الآسيوي؛ حيث اعتمدت التجربة الغربيـة وتجربـة الولايات المتحدة الأمريكية علـى الحلـول النظريـة، كمـا ترسمها الكتب [٧٢]، بينما اعتمدت تجربـة اليابـان بصـفة رئيسية على القيام بالدراسات والبحـوث لتحديـد الطـرق والوسائل لتغيير الاقتصاد الآخذ فـي النمـو إلـى اقتصـاد مزدهر[٧٣] مقارنة بما هو في الغرب، ولهذا كانـت تجربـة اليابان أكثر واقعية وموضوعية في تطوير المجتمعات، وذلك بدلاً من نصائح وشايات الكتب الأمريكية.

كما يشير الكاتب إلى أن الحكومة اليابانية تعطي اهتمامـا خاصا لرفاهية الشعب الياباني، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب الصحية والرعاية الطبية، وذلك من خلال التوزيـع العـادل للدخل، ويضيف أن الإنفاق على العنصر البشري والاستثمار

---

[٧١] S. L. chimera, policies for Economic Development, Apo productivity journal Asian productivity organization, spring ١٩٩٣, pp. ١٠٦ – ١٣٢.

[٧٢] The standard textbooks.

[٧٣] Prosperous economy.

التعليمي في رأس المال البشري بطريقة الإنفاق الكثيف يعتبر إحدى السمات الأساسية لتنمية المجتمع.

وقد سلكت اليابان كفكر وفلسـفة دولـة طريـق العقـد الاجتماعي من خلال الاهتمام بجودة حياة العمالة أو ما يطلق عليه ضمانات حياة العمالة، وقد بدأت برامج إدارة البيئة(٧٤) تأخذ حيزا أساسيا من برامج الشركات الآسيوية وخاصة فيما يتعلق بتخفيض معدلات التلوث وكيفية الوصول إلـى ذلـك، وتطبيق مبادئ الإنتاج الخالي من التلـوث (٧٥)، والإنتاجيـة الخضراء (٧٦).

ويرى ستيهيا (٧٧) أن الشركات اليابانية من أكثر الشركات استجابة اجتماعيا، ويطالب الشركات الأمريكية بـأن تحـذو

---

(٧٤)Asian productivity organization, APO, ١٩٩٤ Annual Report, pp. ٤١ – ١٥.

(٧٥)Cleaner production.

(٧٦)Green productivity.

(٧٧)S. P. Sethi, "why Japanese Business is losing its halo," from corporate social policy selections from business and society Review, op. cit., pp. ٣١٣ – ٣٢١.

حذو الشركات اليابانية في ذلك، ويضيف ستيهيا أن العلاقـة الاجتماعية بين المؤسسات تجعل اليابان حتى الآن تعمل تجاه هيكل فريد من الخيارات الاجتماعية، والتي تستخدم مواردها للتنمية الاقتصادية باستثناء الاعتبارات البيئية والاجتماعيـة، فضلاً عن أن الشركات اليابانية لم تتوافر لـديها الحساسـية المطلوبة بالنسبة للمشاكل المتولدة عن أنشطتها، أو أن تلـك الشركات استجابتها الاجتماعيـة بطيئـة وذلـك لأن تلـك الشركات لا تعترف بالمشكلة ولأنها لا تقدم يـد المسـاعدة للدراسات والأبحاث الخاصـة بالمسـئولية الاجتماعيـة، أو الدراسات التي تعالج المشاكل الناشئة عن السلبية الاجتماعية للشركات، وإن كانت الشركات اليابانية بـدأت فـي تغييـر فلسفتها في استجابتها للمسئوليات الاجتماعية.

ونتيجة للنمو الصناعي السريع باليابان فقد صاحب ذلـك انتشار [٧٨] التلوث البيئي، والذي وصل إلى حـد الخطـورة وأصبح من المشاكل الاجتماعية الخطيرة في الستينات، فضلاً

---

[٧٨] تاكونوسانا كامورا وبرنارد جريس، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، ترجمة د. صلاح عبد المجيد العربي، وزارة الخارجيـة اليابانية، ١٩٨٥ ص ٨٦.

عن تلوث المجاري المائية، وقد أدى ذلك إلى قيام القطاعين العام والخاص باتخاذ الإجراءات اللازمة للعلاج، ومع زيادة حدة التلوث أنشأت الحكومة وكالة لشئون البيئة ١٩٧١ وهذا يبين تحولاً جذريا في السياسة العامة التي كانت تهتم بالتنمية الاقتصادية دون غيرها، فأصبحت تهتم بقيم ومبادئ أخـرى مثل حماية البيئة، وبناء على ذلك صار للآثار السلبية للنمـو الاقتصادي تأثير واضح في تخطـيط السياسـة الاقتصـادية ذاتها.

وتقوم جميع الشركات اليابانية بمسئوليتها القانونية سـواء المتعلقة بالعمل أو تلك المتعلقة بالبيئة؛ حيث يلزم القانون قيام الشركات بتقديم التعويض اللازم عن الأضرار التي تحـدث طبقًا لمبدأ "محدث التلوث يدفع"، وتقوم جميع الشركات باتخاذ كافة الإجراءات التي يتطلبها القانون لمنع التلوث، فضلاً عن إجبار جميع الصناعات بإيجاد ابتكارات تكنولوجيـة فعالـة وميسرة اقتصاديا للتحكم في التلوث، وقـد صـدر قـانون التعويض عن أضرار التلوث الصحية، وهدف هذا القـانون هو أن يدفع لضحايا أمراض معينة في مناطق معينة تحددها الحكومة فوائد تعويضية ونفقات طبية، وكذلك تقديم الخدمات الطبيـة والاجتماعيـة التـي يتطلبهـا هـؤلاء المرضـى أو عائلاتهم، وتتم المدفوعات للتعويض الصحي من صندوق

يتكون من الرسوم الإضافية والتي تدفعها الشركات وغيرهـا من المسئولين عن تلوث الهواء والماء إما بصفة عامة أو في حالات معينة.

وقد وضعت اليابان أيضـا معـايير صـارمة لانبعـاث الضوضاء من المصانع ومواقع البناء وحركة المرور، وعلى المشروعات التي تتجاوز تلك المعـايير الإذعـان للقـانون لتحسين مرافقها [٧٩].

وتقدم الشركات اليابانية العديد من المنافع ضمن بـرامج المسئولية الاجتماعية، وتتجاوز المخصصات المالية من قبل الشركات المخصصات الماليـة للحكومـة والمتعلقـة بهـذا الشأن[٨٠]، وتتمثل أنشطة المسئوليات الاجتماعية التي تقدمها الشركات اليابانية في:

١- تقديم قروض الإسكان للعاملين.

---

[٧٩] شركة الجمعية الدولية للمعلومات التربوية، اليابان اليوم، طوكيـو، ١٩٩١ ص ٩٩ – ١٠١.

[٨٠] د. محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها.... (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتـاب، ١٩٩٠ ص ٢٧، ٤٧، ٤٨، ٦٣).

٢- تقديم إيرادات جمعيات لتقديم المساعدة والمعونـة بهدف المحافظة على مستويات الحياة الملائمة.

٣- اتخاذ الإجراءات الإيجابية فـي مجـال الرعايـة الاجتماعية لتأمين التوظيف طويل المدى للعمالـة الماهرة.

٤- التشاور المشترك بين النقابة والإدارة ليس بحكـم القانون ولكن بناء على اتفاق متبادل، ولهذا تختلف خواص التشاور باختلاف الشركات.

٥- تقديم خدمة النقل والطعام أثناء العمل والإعانـات العائلية.

٦- تقديم خدمة النقل والطعام أثناء العمل والإعانـات العائلية.

٧- استخدام موارد الشركات في إعادة خلق تسـهيلات إنتاجية لتوليد فرص العمل.

٨- التأمين الصحي وإعانات البطالة وخطط تعـويض وتأمين العمالة.

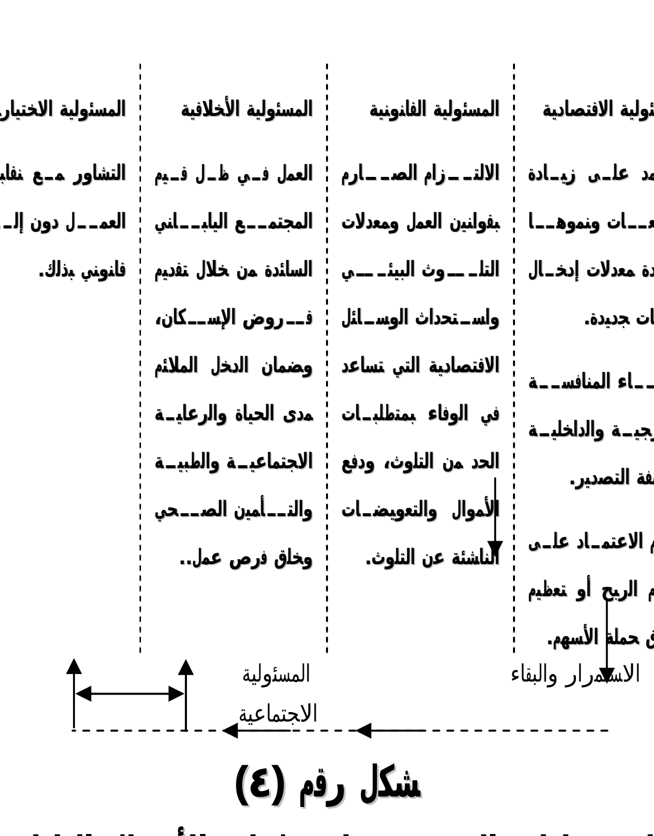
٩- الاعتماد على إرضاء أصحاب المصالح المالية من خلال فلسفة النمو والاعتمـاد علـى النمـو فـي

المبيعات ومعدلات إدخال منتجات جديدة بدلاً من فلسفة الربح أو العائد على الاستثمار وتعظيم منافع حملة الأسهم.

١٠- الإنفاق على برامج البحوث والتطوير للتمكن من خلق وظائف جديدة.

١١- بلورة ثقافة الشركات في ضوء ثقافة المجتمع الياباني أو في ضوء القيم اليابانية السائدة والتي تعتمد على الطاعة العمياء واحترام الكبار وتقديس العمل.

ولهذا يمكن إيجاز ما سبق في أن الشركات اليابانية تمارس مسئولياتها المختلفة في تنمية المجتمع من خلال الاعتماد على المفهوم الحديث للمسئولية الاجتماعية والذي أوضحه كارل للمسئوليات الأربعة لمنظمات الأعمال، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤)

المسئوليات التي تقدمها منظمات الأعمال اليابانية

ويعتقد بيدا [81] أنه ينبغي على اليابان وبشكل سريع بناء نظام مفتوح، ذلك النظام الذي يساهم في بناء العالم، وينبغي أن تقوم المؤسسات اليابانية بدورها القيـادي نحـو المثاليـة العالمية، ويضيف أن ذلك هو الخطوة المقبلة العظيمة التـي ستقدم عليها اليابان والتي يطلق عليها Kyosci.

ويرى ساساكا [82] أن المتغيرات الحاكمة للصناعة سوف تكون أكثر تعقيدا في اليابان، وأن الطلب على الغذاء سـوف يتعاظم في ظل ظروف الكساد الاقتصادي، ولهذا ينبغي على المنظمات اليابانية أن يكون لديها الرؤية الاجتماعية الواضحة في بناء استراتيجيتها.

ولا شك أن فلسفة المسئولية الاجتماعية باليابان لها الطابع الخاص بها، إذ قامت شركة Chisso وهي شركة كيماويـة باعتماد خطة تعطي أي متضرر من أي سلعة لهـا ٢٦٠٠٠

(٨١) H. Bedi, "Responsible for the world", Asian Business, Jul, ١٩٩٤.

(٨٢) K. sasaki., "challenges face the processing edible oil and fat industry, "japan ٢١st, feb. ١٩٩٦, p. ٥٧"

دولار كإحدى برامج مسئوليتها الاجتماعيـة [٨٣]، كمـا أن إحدى الشركات الأخرى Capra قد اقترحت حـلاً مبسـطًا للتوافق مع التكنولوجيا المتلاحقة من خلال تـرويج مفهـوم معرفة القراءة والكتابة أو eco – literacy وإطـار جديـد للتعليم البيئي، وأهمية التعليم في سن مبكر، واقترحت الشركة أنه ينبغي على منظمات الأعمال إعادة تعميم المنتجات مـن خلال التشابه الطبيعي [٨٤].

وأخيرا فإن وزارة الصحة والرفاهية اليابانية قامت فـي ٢٦/ ٢/ ١٩٩٦ بتعــديل المســئولية القانونيــة وذلــك لعلاج التلوث والتدهور البيئي والناشئ عن فتـرة منتصـف الثمانينات [٨٥].

---

[٨٣] A. Murakami, "Coalibion oks final plan to aid minamatu viotims, "japan times weekly international edition, oct. ٩ – ١٥ ١٩٩٥, p. ٤.

[٨٤] _____, "Sustainability learned from living systems: capra", Japan times weekly international edition, Apr. ١ – ٧, ١٩٩٦, p. ١٦.

[٨٥] K. Aita, "Ministry apologizes for spreading HIV", Japan Times weekly international edition, feb. ٢٦ – Mar ٣, ١٩٩٦, p. ١

ويوضح تويودا فلسفة شركة تويوتـا كـنمط للشـركات اليابانية في تنمية المجتمع الآسيوي؛ حيث يتم التركيز علـى جودة حياة العمال، مع التأكيد على زيادة الإنتاجية وتعظـيم المنافع، وذلك لضمان استقرار العمالة، وضـمان اسـتمرار تحسين ظروف العمالة، فضلاً عن فلسفة التركيز على أهمية الإنتاج ومنفعة الاستمتاع بالعمل حتى يمكن إثمار جودة حياة العمال.

ويضيف تويودا [٨٦] أن الشركة تعمل على جعل الموردين والمنظمات شركاء مصلحة واحدة يعملون كفريق واحد، ومع تعاظم المناداة بالأمان في استخدام السلع ونظافة البيئة مـن التلوث، فإن الشركات اليابانية منتجة السـيارات أصـبحت تتميز عالميا باقتصادية أداء منتجاتها وبطريقة نظيفة لا تلوث البيئة، ويعكس ذلك اسـتجابة شـركة تويوتـا للممارسـات

M. Koseki, "Mainamata disease compensation plan approved", Japan times weekly international edition, Jul. ٣ Jul ٩, ١٩٩٥ p. ٤.

[٨٦]S. Toyoda, "Toyota Management and Asia", Apo productivity Journal, Asian productivity organization, winter ١٩٩٣ – ٩٤. pp. ٩٧ – ١٠٦.

الاجتماعية كفلسفة لها وتعتمد شركة تويوتـا فـي جهودهـا المستمرة لتنمية المجتمع الآسيوي على ثلاثة ركائز أساسـية وهي الإنتاج المحلي، والمنتجات المحلية، ونقل التكنولوجيا، ويساعد هذا مساعدة حقيقية في تطـوير المنافسـة الدوليـة للصناعات في دول آسيا، وتمتلك شركة تويوتا ٣٢ مصـنع في ٢٣ دولة وتستخدم ٣٨٠٠٠ عامل والجزء الأعظم مـن النشاط والعمالة مركز في شرق آسيا؛ حيث يوجد ١٣ مصنع لتويوتا في ٧ دول تستخدم ١٧٠٠٠ عامل.

وقد ساهمت الشركة فـي إحـداث التطـوير الصـناعي والاقتصادي في منطقة شرق آسيا، فضلاً عن المنافع العديدة التي ولدتها مصانع تويوتا بالمنطقة، فقد ساهمت الشركة في بناء قواعد تصديرية لتلك الدول مكنتها من القيـام بالتبـادل الخارجي والذي كان في صالح تلك الدول.

وتواجه الشركة ببعض المشاكل الأساسية تحد من فعاليـة دورها في تنمية المجتمع الآسيوي، تلك المشـاكل المتعلقـة بدول آسيا كعدم توافر الخامات الأساسية في تلك الدول مـع انخفاض كفاءة إنتاج بعض الخامات الأخرى. فضـلاً عـن انخفاض المهارات الشخصية لـدى العمـال، ونقـص ذوي

المؤهلات العلمية العليا المتخصصة فـي المجـال الإداري والهندسي وتطالب الشركة حكومـات تلـك الـدول بـدعم الصناعات المحلية المغذية لصناعات السيارات، مع التحرك السريع لتطوير البنية الأساسية بها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنمية وتطوير مهارات العمـال، مـع تطـوير المهـارات الأساسية الإدارية والمتعلقة بالأداء الوظيفي للتسويق وتطوير المنتجات حتى تتعاظم المنافع المتولدة من مجهود الشركة في تنمية المجتمع، خاصة وأن الشركة تساعد في التأهيل العلمي في هندسة السيارات في تلك الدولة.

وبناء على ما سبق يكون الباحث قد أجاب على التسـاؤل الرابع من تساؤلات البحث.

عاشرا: كيفيـة تطبيـق مفهـوم المسـئولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال المصرية:

يتطلب تطبيق مفهوم المسئولية الاجتماعية بمنظمات قطاع الأعمال المصري مجموعة من المتطلبات الأساسية – حتـى تتمكن تلك المنظمات من القيام بدورها وذلك علـى النحـو التالي:

١- متطلبات على المستوى القومي من قبل الدولة:

تحتوي تلك المتطلبات على إجراء العديد من الدراسـات الجادة للوصول إلى مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات الواضحة التي تعكس فلسفة الدولة في النهـوض بالاقتصـاد وتضمن الاستقرار الاقتصـادي والاجتمـاعي والسياسـي، وتتناول تلك المتطلبات الأبعاد الأساسية الآتية:

أ- البعد الاقتصادي:

ويتضمن مجموعة السياسات والقواعد التي تحدد قواعـد تخصيص الأموال على المجـالات الاسـتثمارية المتعـددة ووضع معايير محددة لذلك، وإعطـاء الحـوافز الملائمـة للدخول في هذه المجالات، ويقترح الباحث أن يكـون أحـد المعايير الأساسية هو النمو في الصادرات وخلـق فـرص عمل، مع وضع أولويات للحصول على الائتمـان وتشـجيع الادخار، والتحكم الجاد في التقلبـات السـعرية، وتشـجيع التصدير وتوفير المعلومات الجادة عـن الأسـواق المحليـة والدولية لمستخدمي تلك المعلومات بطريقة ملائمة، وتشجيع الانفتاح التكنولوجي، والإنفاق الجاد علـى تنميـة العنصـر البشري، والقيام بالترويج للدولة لدى دول العالم والتـرويج

للصناعة المصرية، وتقديم الضـمانات الكافيـة للاسـتثمار وبلورة كل ما سـبق فـي مجموعـة مـن الاسـتراتيجيات والسياسات والقواعد المالية والنقدية.

ب- بعد تشريعي:

ويحتوي هذا البعد على إصدار مجموعة مـن القـوانين لتحقيق البعد الاقتصادي لضمان شرعية ما سـبق ولـيعكس فكر الدولة، مع ملاحظة أنه ينبغي اشتراك رجال الأعمـال ومنظمات الأعمال العامة والخاصـة فـي الإعـداد لهـذه التشريعات لضمان قابليتها للتطبيق وتحقيق النتائج المرغوبة، فضلاً عن إصدار التشريعات الخاصة بالتعامل مع البيئة فيما يتعلق بالتلوث على كافة أنواعه، وأخيرا إصدار التشـريعات التي تضمن حيدة وموضوعية مخططي الجوانب الاقتصادية والتنظيمية.

جـ- بعد إجرائي:

من خلال بلورة ما سبق في شـكل مبسـط غيـر قابـل للاجتهاد، وتنقية مجموعـة القـوانين المختلفـة، وتبسـيط الإجراءات المتعلقة بالجانب الاقتصادي أو الجانب التشريعي.

د- بعد يتعلق بالعلاقات العامة:

من خلال إعداد برامج مخططة للعلاقات العامة وتنفـذ، وتراقب، ويكون هدفها النهائي إدخال مجموعة مـن القـيم ضمن ثقافة المجتمع المصري، فضلاً عن تهيئـة المجتمـع المصري لتقبل تلك القيم كتشجيع الادخار والاعتمـاد علـى التصدير والتدريب الجاد للعنصر البشري، وأهميـة العمـل الجاد في حياة الاقتصاد المصري وأهمية الاستهلاك السـليم للسلع والمنتجات، وأهمية التعامل مع البيئة بشكل صحيح.

هـ- بعد إصدار الدليل الإرشادي:

ويتعلق بإصدار دليل سنوي عن المجالات الأساسية حسب أولوياتها والتي ترى الدولة أن لها أولوية خاصـة كنشـاط اجتماعي من قبل المنظمات للدخول فيها، بمعنى إصدار دليل يحدد المجالات المرغوب فيها لخدمة المجتمع ورفع جـودة الحياة، على أن يترك للمنظمات حرية القيام بذلك، وعلى أن يتم تشكيل لجان من كافة الوزارات ورجال الأعمال لوضـع هذا الدليل، كدليل استرشادي على المستوى القومي من قبـل الدولة ويتاح للمنظمات المصرية كمرشـد لإعـداد بـرامج

مسئوليتها الاجتماعية وعلى أن يكون هذا الدليل سنوي ويتسم بالاستمرارية.

و- بعد سلوكي:

ويتعلق بأهمية إدراك وفهم السلوك القويم لأفراد المجتمع فيما يتعلق بالتعامل مـع منظمـات الأعمـال والاسـتهلاك والادخار والتعامل مع البيئة.

ويرى الباحث أن توافر الأبعاد السابقة تضمن لمنظمـات الأعمال المصرية القيام بمسئولياتها الاقتصادية والقانونيـة، وبمعنى آخر المساهمة في تهيئة الظروف المواتية للمنظمات حتى تتمكن من الوفاء بما عليها من مسـئوليات اقتصـادية وقانونية.

٢- متطلبات على مستوى المنظمات المصرية:

ويتعلق هذا الجانب بالسعي الجـاد لمنظمـات الأعمـال المصرية من القيام بمسئوليتها الاقتصـادية القانونيـة، مـع ضرورة الالتزام الجاد من قبل منظمات الأعمال بـالقوانين والتشريعات، ويحتاج ذلك من المنظمات ضرورة:

أ- إدراك وفهم المتغيرات الأساسية الخاصة بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ب- إدراك أهمية وعي الجماهير بالعمليـات التشـغيلية للمنظمات وما ينتج عنها من تلوث بيئي، وأهميـة توافر معلومات عن هذا للغير.

ج- إدراك المشاكل الاجتماعيـة مـن وجهـة نظـر المجتمع.

د- تغيير النمط التقليدي لبرامج العلاقات العامة التـي تتبعها المنظمات حاليا، والتي تعتمد علـى النشـر بصفة أساسية إلى تبني برامج علاقات عامـة ذات أنشطة تحقق الأبعاد الاجتماعيـة لتحقـق هـدف مزدوج وهو تنمية المجتمع مـع تـوفير الجانـب الدعائي والإعلامي للمنظمات.

ويجب ألا يغيب عن منظمات الأعمال المصرية أنه كلما طبقت تلك المنظمات مفهوم المسئولية الاجتماعيـة وقامـت بالوفاء بها بدقة وموضوعية كلما ازدادت صـحتها الماليـة

والاقتصادية قوة؛ حيث تساهم المسئولية الاجتماعية مساهمة أساسية في إدراك وفهم متطلبات الأسواق [٨٧].

٣- تشير الشواهد إلى تقبل رجال الأعمـال المصـريين والمديرين المصريين لمفهوم وفلسفة المسئولية الاجتماعيـة، تلك الشواهد التي احتوت عليها إحـدى الرسـائل العلميـة المطبقة على مصر [٨٨]، أو تلك الشواهد الخاصة باسـتجابة رجال الأعمال والشركات للتبرع للأعمال الخيريـة كبنـاء مدارس أو مدرجات بالكليات أو بإعداد التجهيزات المطلوبة لتلك الكليات أو التبـرع للمستشـفيات العامـة، أو التبـرع لجمعيات البر، ويؤكد ما سبق كلا من سرتوبيتر [٨٩] حيـث يريا أن العديد من المـديرين يتقبلـون مفهـوم المسـئولية الاجتماعية للمنظمات كجزء جوهري من الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وحتى يمكن لمنظمات الأعمال المصـرية الوفـاء بمسئوليتها الاجتماعية كفلسفة لها وتوجه عام لإدارتها العليـا ينبغي القيام بالآتي:

---

[٨٧] T. L. wheelen & J. D. Hunger, op. cit., p. ٧٥.

[٨٨] كريمان محمد فريد، مرجع سابق ذكره.

[٨٩] S. C. certo & J. P. peter, Op. cit., ch. ٨.

أ- قيام كل منظمة بالتشخيص والتحليل البيئي والتوجه التنظيمي؛ حيث يبـدأ القيـام بأنشـطة المسـئولية الاجتماعية بالتحليلي البيئي، وتحليل جميع المشاكل والفرص في البيئة المحيطة، مع تحديـد أولويـات المجالات التي تتطلب المزيد من الفحص والدراسة، مع تضمين ذلك كمحتـوى رئيسـي فـي رسـالة المنظمة، ويرى الباحث أن إيجاد التنسيق والتكامل بين منظمات الأعمـال المصـرية فـي المنطقـة الجغرافية الواحدة أمرا ضروريا، حتى يمكن تعظيم المنافع المتولدة من أداء المسئولية الاجتماعية وذلك في ظل أن أداء المسئولية الاجتماعية أنشطة تنفرد بها كل منظمة دون غيرها.

ب- صياغة الاستراتيجية: إذ بمجرد تحديـد محتـوى مجالات المسـئولية الاجتماعيـة تبـدأ صـياغة استراتيجية المسئولية الاجتماعية، وبعد ذلـك يـتم تطوير الإجراءات الملائمـة للتعامـل مـع تلـك القواعد، وهنا يظهر العديد مـن البـدائل المتاحـة للتعامل مع قواعد المسئولية الاجتماعية.

ج- تطبيق الاستراتيجية: يحتوي تطبيـق اسـتراتيجية المسئولية الاجتماعية على وضع ما تـم صـياغته موضع التنفيذ والتطبيق من خلال توضيح مسئولية الأفراد والمجموعات التي ستقوم بالتنفيذ مع تقـديم المعلومات الكافية، وتحديد قواعد الأداء والإنجـاز للتأكد من التطبيق الكفء، ولا بد أن يأخذ الجانـب التطبيقي للاستراتيجية بعـدي التكلفـة والمجهـود المطلوبين.

د- رقابـة الاسـتراتيجية: تـؤدي أنشـطة رقابـة الاستراتيجية إلى إثمـار المسـئولية الاجتماعيـة، وتعكـس معـايير الرقابـة أهـداف المسـئولية الاجتماعية، ومن المحتمل أن تكون هنـاك أربعـة مجالات رئيسية يتم أخذها في الحسبان وهي:

- المجال المالي والاقتصادي: وهـو معيـار ينبغي استخدامه لتحديد ماهية قيام المنظمة بأنشطة الإنتاج ذات القبول التسويقي وخلق فرص العمـل ودفع الأجور العادلة وتوفير الأمان للعمال ويغطي

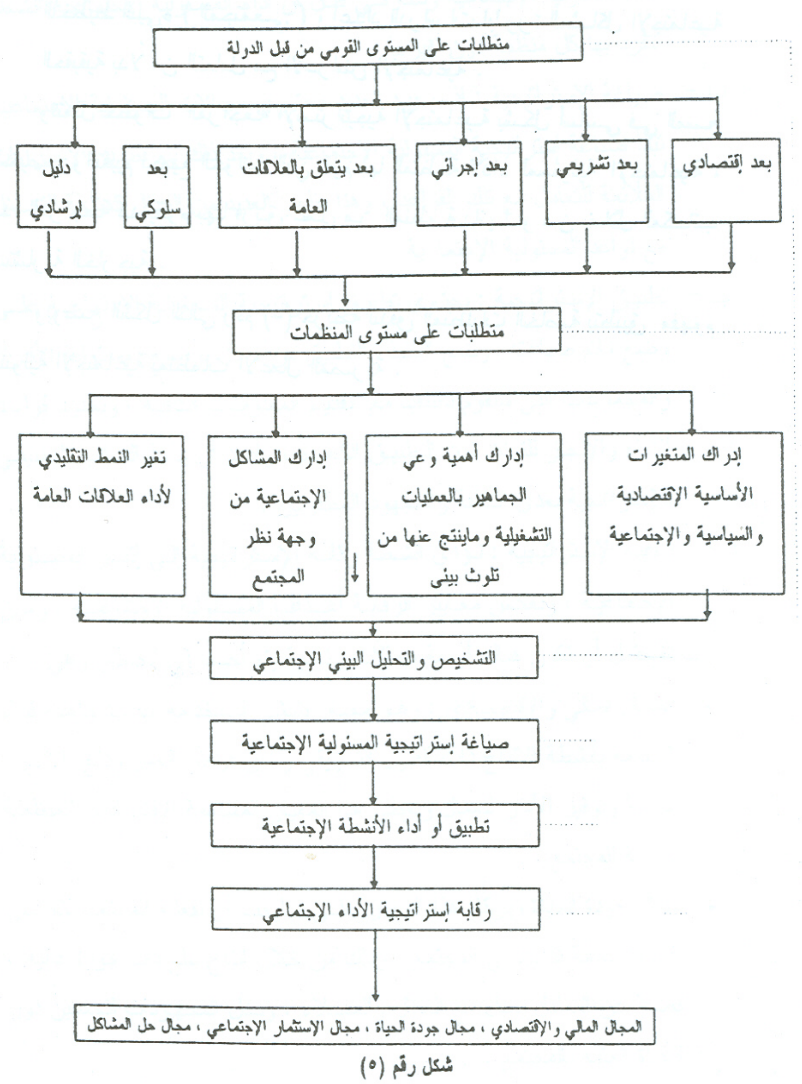
هذا المعيار المساهمة الاقتصادية للمنظمة بالنسبة للمجتمع.

- مجال جودة الحياة ويركز هذا المعيار علـى ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين الجودة العامـة للحياة في المجتمع، وذلك من خلال إنتـاج سـلع ذات جودة عالية، فضلاً عن التعامل بعـدل مـع العمال والعملاء، وبذل المجهودات لتحسـين دور الحياة العامة بالمجتمع.
- مجال الاستثمار الاجتماعي: ويتعامـل هـذا المجال مع تحديـد مسـتوى الاسـتثمار المـالي والبشري مـن قبـل المنظمـة لحـل المشـاكل الاجتماعية بالمجتمع، فالمنظمة عليهـا اسـتثمار جزء من أموالها في تطوير التعليم والفنون وعمل الخير.
- مجال حل المشاكل: ويركز هذا المعيار على مدى أو حدود أو مستويات تعامل المنظمـة مـع المشاكل الاجتماعية ذاتها، كأنشـطة المشـاركة طويلة الأجل في التخطيط البيئـي (المجتمعـي)،

إعداد الدراسات لبلورة المشاكل الاجتماعية الحقيقية بدلاً من التعامل مع الأعراض الاجتماعية.

وتتمثل خطوات المراجعة الاستراتيجية الاجتماعية بشكل أساسي في المسح التشخيصي والتقييم لجميع الجوانب التي تقوم بها المنظمة لأداء المسئولية الاجتماعية، وهذه المراجعة قد يقوم بها فريق عمل من المنظمة ذاتها أو من خلال المكاتب الاستشارية الخارجية.

ويوضح الشكل التالي رقم (٥) خريطة لتدفق المتطلبات الخاصة بتطبيق مفهوم المسئولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال المصرية.



شكل رقم (٥)

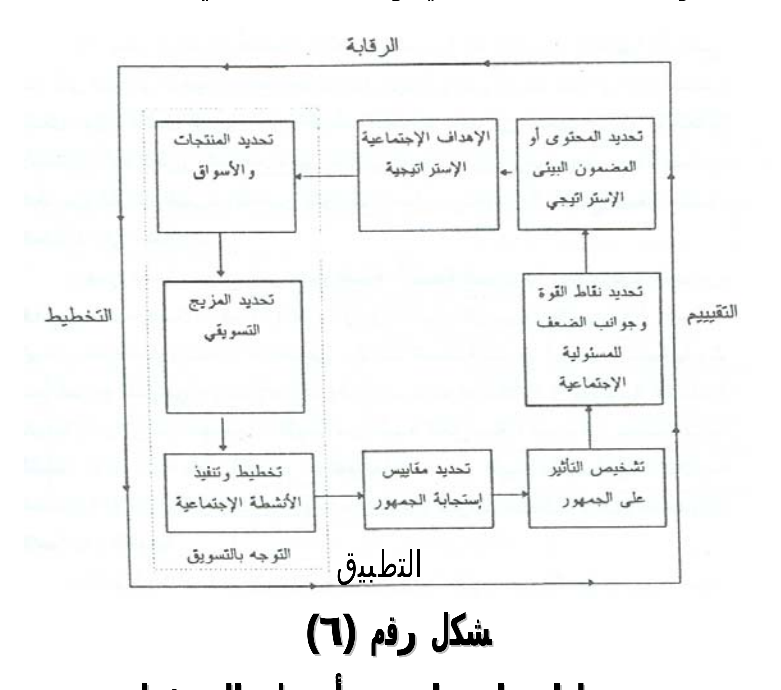
المتطلبـــات الأساســية لتطبيــق مفهــوم المســئولية الإجتماعيــة بمنظمـــات الأعمـــال المصريـــة

٤- يجب أن تدرك منظمات الأعمال المصرية أنه كلما زاد عطائها للمجتمع، كلما أدى ذلك إلى تعظيم المنافع المتولدة لها، ولكن ينبغي أن يتم ذلك في شكل مخطط وبشكل دقيق وللأجل الطويل، وإذا قامت المنظمات بذلك فإن أمامها البدائل الاجتماعية الأساسية الآتية لتطوير المجتمع، مثل تشغيل العمالة وخلق فرص عمل بصفة مستمرة، والحد من التلوث البيئي وتحسين ظروف العمل، وتطوير المجتمع بصفة عامة، والمشاركة في أعمال البر.

ويفسر ما سبق نموذج إدارة استراتيجية أنشطة المسئولية الاجتماعية المستمرة والذي يوضحه الشكل رقم (٦)، والذي يربط بين التوجهات التسويقية أو الجانب الإيرادي للمنظمات والجانب الاجتماعي، إذ تبدأ المنظمة بتحديد أسواقها ومنتجاتها، ثم تضع المزيج التسويقي، والذي من المتوقع أن يولد عوائد ملائمة (مسئولية اقتصادية وقانونية)، والتي تتم الحصول عليهما من البيئة الخارجية، للبدء في تحديد وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية طبقًا لمفهوم المنافع المتبادلة، أو القيام بالمسئولية الأخلاقية والمسئولية الاختيارية والاتفاق عليهما

من خلال العوائد المحققة أو مـن المسـئولية الاقتصـادية والقانونية.

ولا شك أن الأهداف الاجتماعية الاستراتيجية تلعب دورا أسياسيا في تحديد المزيج السلعي والأسواق "الجانب الإيرادي للمنظمات" ومعنى ذلك أن هناك علاقات ذات تأثير تبـادلي مستمر بين الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي للمنظمات.



شكل رقم (٦)

نموذج إدارة استراتيجية أنشطة المسئولية الاجتماعية المستمرة

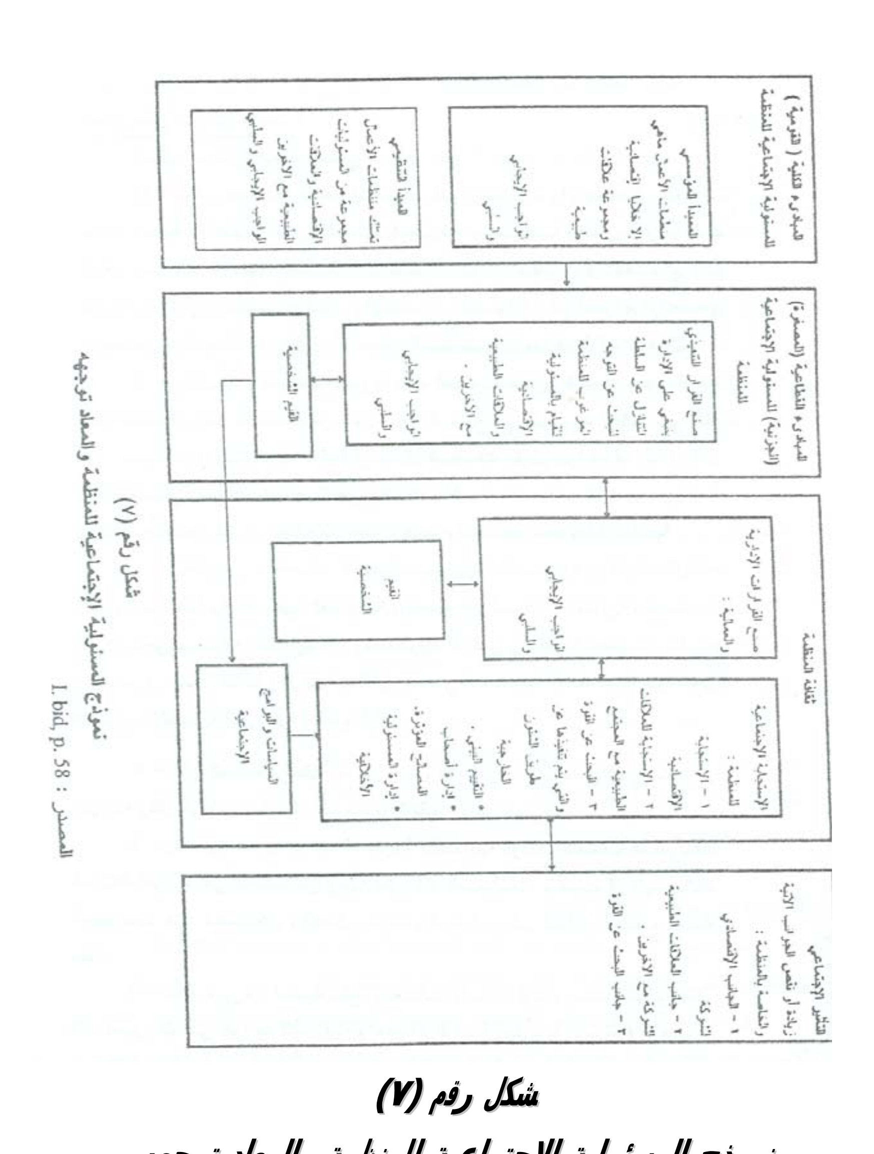
المصدر: K. B Murray & J. R. Montanari, op. cit., p. ٨٢٢.

كما يؤكد ما سبق من أهمية أداء المسئولية الاجتماعية في شكل مستمر يعكس فلسفة المنظمات تجاهها، ما ورد بمقالـة سوانسون [٩٠] عن نموذج المسئولية الاجتماعيـة للمنظمـة والمعاد توجهه، والذي يوضحه الشكل رقـم (٧)، ويعكـس مرحلة راقية لفكر المسئولية الاجتماعيـة، ويوضـح هـذا النموذج المبادئ الكلية للمسئولية الاجتماعية للمنظمة وكذلك المبادئ القطاعية لها، وتأثير ذلـك علـى ثقافـة المنظمـة، والتأثير التبادلي فيما بين ثقافة المنظمة والتأثير الاجتمـاعي، ويمكن للمنظمات المصرية الاستعانة بهذا النموذج في مرحلة تالية لتطبيق النموذج السابق في شكل رقم (٦).

وبناء على ما سبق تتم الإجابة علـى التسـاؤل الرابـع والأخير بين تساؤلات البحث.

---

[٩٠] D. L. Swanson, op. cit., p. ٢٨



شكل رقم (٧)

نموذج المسئولية الاجتماعية للمنظمة والمعاد توجهه

المصدر: Ibid, p. ٥٨

حادي عشر: نتائج البحث:

تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

١- تعكس مجموعة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات البيئة المادية، التطور الفكري لمفهوم المسئولية الاجتماعية والذي أفرزته تلك المتغيرات، وقد بدأ مفهوم المسئولية الاجتماعية بالنموذج التقليدي أو الكلاسيكي، ثم النموذج الإداري، ثم النموذج البيئي والاجتماعي للمسئولية، ثم النموذج الاقتصادي الاجتماعي، وأخيرا نموذج كارل أو نموذج المسئوليات الأربعة لمنظمات الأعمال.

٢- يتطلب قيام المنظمات بدورها تجاه المجتمع ضرورة إدراك وفهم الإدارة العليا للمنظمات لتلك المتطلبات من وجهة نظر المجتمع مع ضرورة التفكير في ذلك بفكر عملية إدارة الاستراتيجية، كما أن إهمال المنظمات للقيام بدورها قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الصحة المالية والاقتصادية للمنظمات، فضلاً عن تعرضها لانتقادات حادة من

قبل الـرأي العـام، مـع تعرضـها وإخضـاعها للتشريعات القانونية.

٣- يتمثل دور منظمات الأعمال في تنمية المجتمع في القيام بالوفاء بالمسئوليات الأساسـية لهـا وهـي المسـئولية الاقتصـادية والمسـئولية القانونيـة والمسئولية الأخلاقيـة والمسـئولية الاختياريـة، والمسـئولية الأولـى والثانيـة تضـمنان البقـاء والاستمرار، بينما الثالثة والرابعة يمثلان جنـاحي المسئولية الاجتماعية، وتعتبر المسئولية الاختيارية أرقى أنواع المسئوليات.

٤- على المنظمات تحديد أهدافها ومسـتوى الالتـزام الاجتماعي الذي يمكن أن تلتزم به ولكن في شـكل مخطط يأخذ صيغة التفكير الاستراتيجي.

٥- يتضمن محتوى جوانب المسئولية الاجتماعية الوفاء باهتمامات المجموعات المختلفـة المـؤثرة علـى المنظمة من وجهة نظر تلك المجموعات وحسـب إدراكهم وتلك المجموعات هي المستهلكين والعمال

والبيئة وأصحاب رأس المـال والمجتمـع بصـفة عامة.

٦- هناك مبررات أساسية تدفع منظماته الأعمال الوفاء بمسئولياتها وتتمثل تلك المبـررات فـي القواعـد الأخلاقية والمنافع الذاتية ونظرية الاستثمار الجيد، واستقلالية الإدارة العليا داخليـا وعـدم المغـالاة الاجتماعية والسعي الجاد لتحسين المجتمع بشـكل عام.

٧- هناك العديد من الحجج المؤيدة والمعارضـة لأداء أنشطة المسئولية الاجتماعية.

٨- تصنف الدراسات السـابقة والمتعلقـة بموضـوع البحث إلى دراسات ركزت علـى أدب المسـئولية الاجتماعية، ودراسات تتعلق بقياس الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية، ودراسـات سـابقة تتعلـق بالمسئولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسية.

٩- هناك العديد من المشاكل التي تعوق المنظمات من للقيام بمسئوليتها الاجتماعيـة والتـي تنشـأ مـن المتطلبات الأساسية للقيام بالمسـئولية الاجتماعيـة

بشكلها الدقيق، وتتمثل تلك المشـاكل فـي الإدراك السليم لتوقعات القيم من وجهة نظر المجتمع مـن قبل المنظمة، والحتميـة والاختياريـة وأصـحاب المصالح المؤثرة على المنظمة والمواقفية وأخيـرا القدرة على قبول الحلول الوسط.

١٠- تتمثل أهم الدروس المستفادة من تجـارب الـدول الآسيوية فيما يلي:

أ- تلعب الدول دورا أساسيا في المساهمة فـي تهيئة الثقافة العامة لقيام المنظمات بـدورها في تنمية المجتمع سواء من ناحيـة الإنفـاق على العنصر البشري، أو تشجيع المدخرات، وتجميع وتدفق المعلومات لمستخدميها.

ب- ترتب على النجاح الاقتصادي لدول شـرق آسيا قيام المنظمـات بـدورها فـي تنميـة المجتمع، ويعتمد الفكر الفلسفي في ذلك على اشتراك الجميع فـي اقتسـام نتـائج النمـو والنجاح الاقتصادي.

ج- يعتمد النموذج الأساسي للمسئولية الاجتماعية في دول شرق آسيا على وجود مجموعة من السياسات المنتقاة والتي تساعد على المنافسة ومن خلال النمو الـوظيفي وذلـك للقيـام بالمسئولية الاجتماعية والمتمثلة فـي عدالـة توزيع الدخل والمقاسة بتخفيض حدود الفقر وتحسين المؤشرات الاجتماعية.

د- اعتمدت التجربة اليابانية في تنمية المجتمـع الآسيوي على الدراسات المسحية التي حددت أولويات التنمية.

ه- تهتم المؤسسات اليابانيـة بـأداء المسـئولية الاجتماعية سواء الأخلاقية والاختيارية مـن خلال قيامها بـأداء المسـئولية الاقتصـادية والقانونية.

و- هناك تجربة فريدة لشركة تويوتا في إنتـاج السيارات في تنمية المجتمع الآسـيوي مـن خلال إنشاء مصانع لها في تلك الدول وخلق

فرص العمالة فيها، مما أحدث تطور صناعي واقتصادي لتلك الدول.

١١- هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية على المستوى القومي سواء كانت اقتصادية أو تشريعية أو سلوكية أو إجرائية أو علاقات عامة أو إصدار دليل إرشادي، ومتطلبات على مستوى المنظمات، وذلك حتى يمكن القيام بالمسئولية الاجتماعية من قبل المنظمات المصرية.

١٢- يمكن لمؤسسات الأعمال المصرية القيام بدورها في تنمية المجتمع من خلال قيامها بالوفاء بمسئوليتها الاقتصادية أولاً ثم القانونية، ولا شك أن جميع منظمات الأعمال المصرية في أمس الحاجة للوفاء بهما أولاً، حتى تتمكن من الوفاء بالمسئولية الأخلاقية لها، والتي تمهد للمنظمات الوفاء بمسئوليتها الاختيارية، وينبغي أن يتم ذلك من خلال خطة طويلة الأجل تعكس رسالة ورؤية المنظمات تجاه تلك المسئوليات على أن يتم ذلك من خلال التحليل البيني، ثم صياغة استراتيجية

للمسئولية الاجتماعية، ثم تطبيقها، وأخيرا رقابتهـا وتقييمها، مع ملاحظة أن يتم ذلك بشـكل متناسـق فيما بين المنظمات حسب المشاكل الاجتماعية فـي كل منطقة وإدراك المجتمع لتلك المشاكل.

١٣- على مؤسسات الأعمال المصـرية إدراك دورهـا الاجتماعي وتقييم ذلك الدور من خلال:

أ- المجال المالي والاقتصادي ويعكس المساهمة الاقتصادية للمنظمات بالنسبة للمجتمع.

ب- مجال جـودة الحيـاة: ويعكـس مجهـود المنظمات تجاه تحسين المجتمع بصفة عامة.

ج- مجال الاستثمار الاجتماعي: ويعكس مستوى الاستثمار المالي والبشري في تطوير التعليم والفنون والصحة العامة وأعمال البر.

د- مجال حل المشاكل: ويعكس مستوى تعامـل المنظمة مع المشاكل الاجتماعية والمسـاهمة فـي إعـداد الدراسـات لبلـورة المشـاكل الاجتماعية الحقيقية.

١٤- يمكن للمنظمات المصرية استخدام نموذج إدارة استراتيجية أنشطة المسئولية الاجتماعية المستمرة كنقطة بداية، تمهيدا لاستخدام نموذج المسئولية الاجتماعية للمنظمة والمعاد توجه كنماذج أساسية للتخطيط لبرامج المسئولية الاجتماعية، وحتى يصبح أداء المسئولية الاجتماعية فلسفة عامة بالمجتمع المصرية.

ثاني عشر: نقاط بحثة مقترحة للمستقبل:

يقترح الباحث مجموعة من النقاط البحثية للمستقبل كما يلي:

١- إدارة المسئولية الاجتماعية على المستوى القومي.

٢- علاقة العوامل الديموجرافية (الدخل، التعليم، الجنس، المنطقة الجغرافية) بإدراك أهمية دور المنظمات في تنمية المجتمع.

٣- تحديد المؤشرات الأساسية لقياس أداء المسئولية الاجتماعية للمنظمات.

٤- علاقة الخصائص الأساسية للمنظمات (كالحجم وطبيعة النشاط) بدورها في تنمية المجتمع.

٥- أثر قيام المنظمات بدورها في تنمية المجتمع علـى الأداء المالي والاقتصادي لها.

٦- الآثار الناشئة عن اتفاقية الجات بالنسبة للمسـئولية الاجتماعية.

أولاً: المراجع الأجنبية:

أ- كتب:

١- S. C. Certo & J. P. Peter, Strategic Management: A focus on process, Mc Graw – Hill Publishing Co., N. Y. ١٩٩٠.

٢- N. Chamberlain, The Limits of Corporate Responsibility, Basic Books Pub. N. Y., ١٩٧٣.

٣- F. R. David, Strategic Management, Prentic – Hall International Inc., London, ١٩٩٥.

٤- T. Morden, Business Strategy and Planning, Text and Cases, Mc Graw – Hill Book Co., London, ١٩٩٣.

٥- J. K. Murnighan, ed., Social Phsychology in Organization: Advances in Theory and Research, Englewood Cliffs, Prentice – Hall, N. J., ١٩٩٣.

٦- C. E. Tate, et al., Business Policy: Administrative Strategic, and constituency

Issues, Business Publications Inc., Plano, Texas, ١٩٨٧.

٧- J. G. Thomas, Strategic Management Concepts, Practice, and Cases, Harper & Row Publishers, N. Y., ١٩٨٨.

٨- T. L. Wheelen & J. D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Addison Wesley Publishing Co., N. Y., ١٩٩٥.

ب) مقالات:

١- K. Aita, "Ministry apologizes for Spreeding HIV", Japan Times Weekley International Editionl, (JAN), Feb. ٢٥ – Mar. ٣, ١٩٩٦.

٢- A. D. Amar, "The New Corporate Social Responsibility in Contemporary Environment", Mid – Atlantic Journal of Business. Dec. ١٩٩٥.

٣- S. Amba – Rao, "Multinational Corporate Social Responsibility, Ethics, Interactions & Third World Governments:

a. An Agenda for ١٩٩٠'s, Journal of Business Ethics, July, ١٩٩٣.

٤- T. Aniysa, & S. Royl, "Internal Determinants of Corporate Social Performance: The role of Top Managers" Academy of Management Journal, April, ١٩٩٥.

٥- Anusorn, et. Al., "The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A Survey of Marketers", Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, ١٩٩٥.

٦- H. Bedi, "Responsible for the World". Asian Business, Jul. ١٩٩٤.

٧- Blackburn, et. Al., "Investigating the dimensions of Social Responsibility & The Consequences for Corporate Financial Performance", Journal of Managerial Issues, Summer, ١٩٩٤.

٨- M. E. Burklardt, "Social Interaction effects following a technological change: A forgitudinal Investigation, "Academy of Management Journal, Aug., ١٩٩٤.

٩- A. B. Carroll & G. T. Hoston, "Do Joint Corporate Social Responsibility programs

Work", Business & Society Review, Summer, ١٩٩٤.

١٠- S. L. Chimura, "Policies for Economic Development, APO. Productivity Journal Asian Productivity Organization, Spring ١٩٩٣.

١١- K. Davis, "Social Responsibility, is Inevitable" California Management Review, Feb., ١٩٧٦.

١٢- ____, "Five Propositions for Social Responsibility", Business Horizons, June, ١٩٧٥.

١٣- S. Diane, "Addressing a theoretical problem by reosienting the corporate Social performance model", Academy of Management Review, Jan., ١٩٩٥.

١٤- P. F. Drucker, "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", From Business Policy & Strategy Concepts & Readings. D. J. Mccarthy, et. Al., Irwin, Hamewood, Illinois, ١٩٨٧.

١٥- L. Duight, et. Al., "Corporate Failure as a means to corporate responsibility", Journal of Business Ethics, Dec., ١٩٩٤.

١٦- H. Ellbirt & R. Parket, "The Current Status of Corporate Social Responsibility". Business Horizons, August, ١٩٧٣.

١٧- C. Garfield, "Ethics & Corporate Social Responsibility", Executive Excellence, Aug., ١٩٩٥.

١٨- D. Greeting & B. Gray, "Testing a Model of Organizational Response to Social & Political Issues", Academy of Management, Journal, June, ١٩٩٤.

١٩- R. C. Gunness, "Social Responsibility: The art of the possible", From Corporate Social Policy, Selections From Business & Society Review, Ed. R. L. Heilbsoner & P. London, Addision Wesley Publishing Co., London, ١٩٧٥.

٢٠- N. A. Ibrahim & J. A. Angelidis, "Corporate Social Responsibility A Comparative Analysis of Perceptions of Top Executives & Business Students", Mid Atlantic Journal of Business, Dec., ١٩٩٣.

٢١- L. E. Jacquie "Ethical Corporate Social Responsibility A Framework for

Managers", Journal of Business Ethics, Feb., ١٩٩٥".

٢٢- M. Jacob & R. Eric, "Corporate Social Responsibility in a Globalizing Market", Advanced Management Journal, Winter, ١٩٩٥.

٢٣- T. A. Judge & G. R. Ferris, "Social Context of Performance Evaluation Decisions", Academy of Management Journal, Feb., ١٩٩٣.

٢٤- M. Koscki, "Mainamata disease compensation plan approved", Jan, Jul. ٣ – Jul. ٩, ١٩٩٥.

٢٥- K. Kraft. & A Singhapakdi, "The Relative Importance of Social Responsibility in Determining Organization Effectiveness: Student Responces". Journal of Business Ethics, April, ١٩٩٥.

٢٦- J. Milliman, "Organizational Life Cycles & Strategic International Human Resources Management in Multinational Companies: Implications for Contuence Theory". The Academy of Management Review, April, ١٩٩١.

٢٧- K. B. Murray & J. R. Montarori. "Strategy Management of the Socially Responsibility Firm: Integrating Management & Marketing Theory, The Academy of Management Review, Oct. ١٩٨٦.

٢٨- A. Murakami, "Coalibion oks final plan to ait minamata viotims", Japan Times Weekly International Edition, JAN, Oct. ٩ – Oct. ١٥, ١٩٩٥.

٢٩- ________, Sustaionbility learned from living systems: Capra", JAN, Oct. ٩ – Oct. ١٥, ١٩٩٥.

٣٠- M. L. Pava & J. Krausz. "The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost", Journal of Business Ethics, Mar. ١٩٩٦.

٣١- K. Sasaki, "Challenges Face the Processing edible oil and fat industry", Japan ١٢st, Feb. ١٩٩٦.

٣٢- S. P. Sethi, "Why Japanese Business is Losing Its Halo", From Corporate Social Policy Selections From Business &

Society Review, Ed. R. L. Halbrance & P. London, Addission Wesley Publishing Co., London, ١٩٧٥.

٣٣- R. R. Smith, "Social Responsibility: A term we can do with out "From corporate Social policy, Selections, From Business & Society Review, Ed., R. L., Heilbroner & P. London, Addission Wesley Publishing Co., London, ١٩٧٥.

٣٤- S. Toyoda, "Toyota, Asian Productivity Organization", APO Winter, ١٩٩٣ – ١٩٩٤.

٣٥- H. Wallich, "How Business Can Rescue Capitalism", Fortune, March, ١٩٧٢.

جـ - رسائل:

M. T. Cottrill, "Corporate Social Responsibility and Selected Industry Level Economic Considerations, (Social Responsibility), ph. D. The University of Connecticat, ١٩٩١.

د- تقارير:

١- Asian Productivity organization, Apo, ١٩٩٤ Annual Report.

٢- The World Band, Policy Research Department, The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy, Policy Research Report, ١٩٩٣.

ثانيا: المراجع العربية:

أ- كتب:

١- تاكوفوسانا كامورا وبرناردجريس، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، ترجمة د. صـلاح عبـد المجيـد العربي، (وزارة الخارجية اليابانية، 1985).

٢- د. حسين حمادي، أسرار الإدارة اليابانيـة (القـاهرة: غير محدد اسم الناشر، ١٩٨٨).

٣- شركة الجمعية الدولية للمعلومات التربويـة، اليابـان اليوم، (طوكيو، ١٩٩١).

٤- لسترثرو، رأسا برأس اليابان وأوربا وأمريكا، ترجمة د. محمد فريد حجاب، (القاهرة: دار الهلال، ١٩٩٣).

٥- د. محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابـان، كيـف نستفيد منها.. (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٠).

ب- رسائل علمية:

- كريمان محمد فريد، المسئولية الاجتماعية للعلاقـات العامة في الوحدات الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص، رسـالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٩.